

Gott ledarskap inom vuxensocialarbete

Hur ledarskapet kan påverka medarbetarnas arbetshälsa positivt

Victor Rehn

Pro gradu-avhandling

Socialt arbete

Statsvetenskapliga fakulteten

Helsingfors universitet

Handledare: Helena Blomberg-Kroll

06/2020



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Statsvetenskapliga fakulteten vid Helsingfors Universitet		Laitos/Institution– Department Institutionen för socialvetenskap
Tekijä/Författare – Author Victor Rehn		
Työn nimi / Arbetets titel – Title Gott ledarskap inom vuxensocialarbete - Hur ledarskapet kan påverka medarbetarnas arbetshälsa positivt		
Oppiaine /Läroämne – Subject Socialt arbete		
Työn laji/Arbetets art – Level Pro gradu-avhandling	Aika/Datum – Month and year 06/2020	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 63 (57+5)
Tiivistelmä/Referat – Abstract <p>Interaktionen mellan ledarskap och arbetshälsa är ett mindre utforskat område och speciellt studier om ledarskap inom socialt arbete är ovanliga. Socialbyråns arbetsmiljö är ett återkommande forskningsområde inom socialt arbete. Tidigare forskning är inriktad på hur de anställda på socialbyrån hanterar den utmanande arbetsmiljön och de problem som finns där. Intresset för välbefinnandet hos personer i arbetslivet har ökat samtidigt som psykisk ohälsa blivit allt vanligare. Syftet med föreliggande pro gradu-avhandling är att undersöka arbetshälsa och gott ledarskap inom vuxensocialarbete samt vilka positiva effekter ett gott ledarskap kan ha på anställdas arbetshälsa. Genom att tillämpa positiv psykologi som perspektiv i avhandlingen möjliggörs ett fokus på det som är bra och gott i denna interaktion mellan ledarskap och arbetshälsa utan att helt förbise de utmaningar som finns.</p> <p>Forskningsfrågorna som ställs är 1: Hur beskrivs bra arbetshälsa inom vuxensocialarbete? 2: Hur beskrivs bra ledarskap inom vuxensocialarbete? och 3: Vilken betydelse tillskrivs ett gott ledarskap för en god arbetshälsa? Att studera ledarskapets positiva inverkan på arbetshälsan hos de anställda i kontexten av en socialbyrå ökar förståelsen för hurdant ledarskap de anställda anser att är gott. De anställda på en socialbyrå består av socialhandledare, socialarbetare och ledande socialarbetare. Materialet består av fyra gruppintervjuer med anställda på en socialbyrå, totalt åtta informanter. Som analysmetod används kvalitativ innehållsanalys.</p> <p>Resultaten har visualiserats i tre bilder enligt de forskningsfrågor som ställs i föreliggande avhandling. Fyra aspekter som informanterna i avhandlingen anser höra till en bra arbetshälsa är kompetens, arbetsgemenskap, flexibilitet och autonomi. I ett gott ledarskap ser de substanskunskap, flexibilitet, närvarande och förtroende som centrala aspekter. Slutligen i ett gott ledarskap för arbetshälsan återfinns fyra aspekter: flexibelt, skapar arbetsgemenskap, närvarande och kompetent. Resultaten visar på betydelsen för de anställdas arbetshälsa då en socialbyrå som arbetsplats har en funktionell dialog och närvarande kolleger och närchefer.</p> <p>De kontinuerliga förändringarna i samhället gör också att det sociala arbetets utformning ständigt förändrar sig. Det medför nya utmaningar för den offentliga socialservicens arbetsprocesser och socialbyråns anställda. De anställda på socialbyrå behöver tillräckligt med tid för sina egna relationer med sina kolleger och närchefer, inte enbart tillräcklig tid för arbete med klienter. Den ledande socialarbetaren har möjlighet att utgöra ett stort stöd och starkt bidra till sina medarbetares arbetshälsa om den ledande socialarbetare får tillräckligt med tid och utrymme för det. Ett gott ledarskap tillskrivs en stor betydelse för en bra arbetshälsa.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Ledarskap, arbetshälsa, arbetsmiljö, vuxensocialarbete, socialbyrå, positivt perspektiv, positiv psykologi		
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited		
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information		

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1. Syfte och frågeställning	3
2. Avhandlingens centrala teoretiska begrepp.....	6
2.1. Arbetshälsa	6
2.2. Ledarskap	9
2.3. Arbetsmiljö.....	12
2.4. Forskningskontexten - Socialbyrån.....	15
3. Det teoretiska perspektivet positiv psykologi.....	18
4. Arbetshälsa inom den sociala sektorn – tidigare studier.....	22
4.1. Personalomsättning på socialbyrån.....	23
4.2. Resurser och tid.....	24
4.3. Behovet av öppenhet.....	25
4.4. Kontexten	26
5. Beskrivning av forskningsprocessen.....	28
5.1. Datainsamlingen.....	29
5.2. Analysen.....	31
5.3. Etikreflektion	32
6. Resultaten.....	34
6.1. Bra arbetshälsa	34
6.2. Bra ledarskap.....	40
6.3. Gott ledarskap för en god arbetshälsa	45
7. Avslutande diskussion	49
7.1. Studiens begränsningar	54
7.2. Avslutande reflektioner och framtida forskningsområden	55
Källförteckning	57
Länkar	61
Bilagor.....	62
Bilaga 1: Intervjuguiden.....	62
Bilaga 2: Samtyckesblankett.....	63

1. Introduktion

Socialt arbete är i ett kontinuerligt förändringstillstånd då de sociala problemen i samhället inte är statiska och lösningar inte är självklara. Det medför nya utmaningar för den offentliga socialservicens arbetsprocesser och för socialbyråns anställda. Inom offentligt vuxensocialarbete i Finland är ett exempel på en stor förändring överföringen av handläggningen av utkomststödets grunddel till Folkpensionsanstalten år 2017 (Social- och hälsovårdsministeriet, 2017). Det debatteras aktivt hurdana effekter förändringen haft (Karjalainen et al., 2019) samtidigt som det existerar en politisk vilja att ytterligare omstrukturera social- och hälsovårdstjänsterna i Finland (Statsrådet, 2018). Ramarna för en eventuell omstrukturering har inte tagit fast form i dagsläget. Genomförda och möjligen kommande reformer bidrar till föränderligheten och osäkerheten inom det offentliga sociala arbetet som arbetsmiljö. Osäkerheten har en effekt på ledarskapets förmåga att leda och hantera arbetsvardagen samt hur anställda upplever sin arbetshälsa inom offentligt vuxensocialarbete i Finland.

Intresset för välbefinnandet hos anställda har ökat (Business Roundtable, 2020) samtidigt som psykisk ohälsa blivit vanligare i samhället. Enligt Arbetshälsoinstitutet (2019) har kostnader på grund av psykisk ohälsa ökat på senare år och Finlands kostnadsnivå är en av de högsta inom EU. Vilket innebär att psykisk ohälsa är starkt närvarande i det finländska samhället. Speciellt socialarbetare är en utsatt grupp då deras arbetsmiljö präglas av hög arbetstakt, rollkonflikter och stort antal klienter (Salo & Rantonen, 2016). Enligt forskning har studier gällande socialarbetares välmående ofta de negativa aspekterna i fokus (Pösö & Forsman, 2012; Pooler et al., 2014). Socialarbetarnas arbetshälsa är ett återkommande ämne för forskning (Mänttari-van der Kuip, 2015; Blomberg et al., 2015; Welanders et al., 2018) eftersom socialbyråns anställda utför sitt arbete i en utmanande miljö. De negativa aspekterna inom socialbyråns arbetsvardag är även ett återkommande ämne för samhällsdebatten, i vilken orimliga situationer för klienter och personal lyfts fram som en konsekvens av otillräckligt resurserad socialservice. Trots dessa missförhållanden, är utgångspunkten i föreliggande avhandling att lyfta fram positiva aspekter från socialbyråns arbetsvardag

för att få ett bredare perspektiv och ett mer nyanserat perspektiv på tidigare nämnda problematik och för att utveckla socialbyråns arbetsmiljö.

Denna pro gradu-avhandling ämnar specifikt studera vilken roll ledarskapet har för medarbetarnas arbetshälsa på socialkontor ur ett så kallat “positivt psykologiskt perspektiv”. Jag har närmat mig ledarskapet genom att intervjua både anställda inom vuxensocialarbete och deras närchefer. I den kontinuerliga arbetsvardagen har närchefer möjlighet att påverka och förändra arbetsmiljön samt förutsättningarna för medarbetarnas arbetshälsa (Sinokki, 2011; Larsson & Vinberg, 2010; Yliruka et al., 2009; Social- och hälsovårdsministeriet, 2018). Ledande socialarbetare i egenskap av socialbyråns närchef är därför i en nyckelposition också när det gäller att anamma och implementera förändringar i arbetets utformning, då de befinner sig mellan gräsrotsnivån och den högre ledningen. I Finland har socialarbetare en stor inverkan på hur väl implementeringen av socialpolitik sker på gräsrotsnivå (Blomberg et al., 2015). Denna inverkan ger socialarbetare och socialkontoret en betydande roll för hur lyckat en social reform genomförs i samhället. Ett stigande intresse för medarbetares arbetshälsa och strävan efter bra arbetshälsa överlag i organisationen gör ämnet aktuellt också inom det offentliga sociala arbetet. Socialkontoret är en utmanande arbetsplats och det är relevant att studera samspelet mellan ledarskapet och medarbetarnas arbetshälsa i denna kontext.

Avhandlingens fokus på samspelet mellan ledarskap och arbetshälsa grundar sig också i mina egna intresseområden inom ekonomi, socialarbete och socialpolitik. Ekonomi och socialvetenskaper kan skilja sig mycket gällande synen på människor och samhället, vilket jag tydligt lagt märke till i mina studier på Svenska Handelshögskolan i Helsingfors. Jag ser ett mervärde i att ta in en mer ekonomisk vinkel som ledarskap som verktyg i denna avhandling inom socialt arbete. Mervärdet syns även i avhandlingens resultat. I resultaten uttrycks exempelvis ett behov av mer resurser och ett mer “närvarande” ledarskap tillsammans med en insikt i att det inte är lätt att påverka tillgången till någondera. Budgetering och organisationsstyrning ingår nämligen ofta inte i den kompetens som personer inom det sociala området besitter via utbildning.

Socialarbete har istället en stark grund i behovet av mänsklig närvaro, förståelse och att bli sedd som individ. Tillgång till och förståelsen för en mer ekonomisk tankevärld även inom det sociala området kan dock vara givande och vice versa.

Avhandlingen är materialstyrd med utgångspunkt i de centrala begreppen arbetshälsa, ledarskap och arbetsmiljö som är breda begrepp som definieras närmare i kapitlen nedan. Som perspektiv utnyttjas positiv psykologi för att sätta fokus på det “goda” som framkommer i interaktionen mellan ledarskap och arbetshälsa på socialkontoret.

1.1. Syfte och frågeställning

Syftet med pro gradu-avhandlingen är således att undersöka arbetshälsa och gott ledarskap inom vuxensocialarbete samt vilka positiva effekter ett gott ledarskap kan ha på anställdas arbetshälsa. Dessa frågor belyses ur de anställdas perspektiv, det vill säga de personer som arbetar inom vuxensocialarbetet. De är anställda på en socialbyrå och i avhandlingen används begreppet också synonymt med begreppet socialkontor för att beskriva arbetsplatskontexten. Det finns ett mervärde i att låta medarbetarna själva belysa situationen och ge utrymme för deras upplevda verklighet då den verkligheten speglar situationen i praktiken. Studier rörande medarbetarnas arbetshälsa inom socialområdet har ofta utmaningar eller ohälsa i fokus. Det finns därmed skäl att se bortom utmaningarna och därför tillämpar jag “positiv psykologi” enligt Seligman & Csikszentmihalyi (2000) som perspektiv i avhandlingen. Detta innebär att i avhandlingen fokuseras på det positiva i interaktionen mellan ledarskap och medarbetarnas arbetshälsa. Forskningsfrågorna som ställs lyder:

- 1. Hur beskrivs bra arbetshälsa inom vuxensocialarbete?*
- 2. Hur beskrivs bra ledarskap inom vuxensocialarbete?*
- 3. Vilken betydelse tillskrivs ett gott ledarskap för en god arbetshälsa?*

Syftet med den första forskningsfrågan är att lyfta fram hur socialbyråns anställda ser på en bra arbetshälsa och vad den består av. Begreppet arbetshälsa är avgränsat i avhandlingen och utvecklas med hjälp av det empiriska materialet för att skapa en insyn i hur bra arbetshälsa uppfattas i praktiken. På samma sätt ställs den andra forskningsfrågan med grund i begreppet ledarskap som sedan utvecklas genom en empirisk analys av hur ett bra ledarskap uppfattas av de anställda. På basis av de två första forskningsfrågorna belyses den tredje forskningsfrågan med syftet att se hur ett gott ledarskap kan ha en positiv effekt på arbetshälsan hos medarbetarna. Avhandlingen är främst materialstyrd även om grunden formas genom en avgränsning av de centrala begreppen som presenteras i följande kapitel.

Både arbetshälsa och ledarskap är mångtydiga begrepp som kan definieras på många olika sätt. I denna avhandling avses med arbetshälsa främst de psykiska och sociala aspekterna vilka vidare avgränsas med hjälp av begreppet ledarskap till de delar där ledarskapet spelar in på arbetshälsan hos de anställda. Närchefen på ett socialkontor är ofta en ledande socialarbetare. Den ledande socialarbetarens yrkesroll har förändrats till en mer administrativt fokuserad roll, vilket är bort från tiden hen kan skapa relationer med sina anställda (Shanks et al., 2015). Ledarskapet har därmed fått nya drag inom det sociala området och det gör det aktuellt att få en inblick i hur det ser ut på dagens socialkontor.

Det är givande att undersöka hur socialkontorets anställda själva ser ledarskapets inverkan på deras arbetshälsa då det enligt tidigare studier finns ett samband mellan anställdas arbetshälsa och ledarskapet och speciellt med närchefen, den ledande socialarbetaren. Arbetshälsan på ett kommunalt socialkontor är starkt påverkat av betydande faktorer som resursbrist och rollkonflikter (Mänttari-van der Kuip, 2015; Blomberg et al., 2015), vilket ger ett mervärde åt avhandlingens perspektiv (positiv psykologi) som ger en möjlighet att se förbi rådande utmaningar utan att förminska deras närvaro.

Socialarbeters nivå av upplevd stress och ohälsa är relaterad till deras arbetsuppgifter (Blomberg et al., 2015; Baldschun et al., 2019). Det kan skilja sig markant mellan anställda inom vuxensocialarbete och andra former av socialarbete som barnskydd. Som målgrupp för avhandlingen är därför anställda från samma "område" inom socialarbete och med likartade arbetsuppgifter inom socialkontoret att föredra, då det inte är frågan om en jämförande undersökning mellan olika yrkesgrupper eller "barnskydd mot vuxensocialarbete".

Avhandlingens datamaterial består av gruppintervjuer med ledande socialarbetare, socialarbetare och socialhandledare på ett socialkontor. Informanterna i de enskilda intervjugrupperna har alla samma yrkesroll. Med andra ord, ledande socialarbetare intervjuades inte i samma intervjugrupp som socialarbetare utan endast tillsammans med andra ledande socialarbetare. Skillnader mellan hur de olika yrkesgrupperna beskrev situationen i intervjuerna uppfattades inte som tillräckligt stora för att berättiga ett åtskiljande av intervjuerna i analysen. Socialbyråns anställda, även de ledande socialarbetarna, utgör i detta material en homogen grupp. Datamaterialet analyseras med materialbaserad kvalitativ innehållsanalys enligt Tuomi & Sarajärvi (2009) och i enlighet med de forskningsfrågor och centrala begrepp som gäller för avhandlingen. Målgruppen är de anställda på ett socialkontor i Helsingfors stad. Forskningskontexten i denna avhandling är ett socialkontor specialiserat på kommunalt vuxensocialarbete. Socialkontorets anställda syftar i avhandlingen på ledande socialarbetare, socialarbetare och socialhandledare då dessa tre yrkesgrupper utgör kärnan av socialkontorets anställda.

2. Avhandlingens centrala teoretiska begrepp

De centrala teoretiska begreppen för föreliggande avhandling är arbetshälsa, ledarskap och arbetsmiljö. Forskningskontexten, det vill säga den kommunala socialbyrån för vuxensocialarbete och dess anställda, presenteras också närmare. Arbetshälsa är utgångspunkten för avhandlingen, vilket är ett brett begrepp med många dimensioner. Därför avgränsas det med hjälp av det andra centrala begreppet: ledarskap. Arbetsmiljön är tredje centrala begreppet i denna avhandling i och med dess inflytande på olika sorters interaktioner på arbetsplatsen. Ett exempel på en dylik interaktion är hur ett gott ledarskap kan bidra till en god arbetshälsa. Avhandlingen utgår även från positiv psykologi som teori för att vidare avgränsa avhandlingens fokus till det som är bra och gott i interaktionen mellan ledarskapet och de anställdas arbetshälsa i socialbyråns arbetsmiljö. Perspektiv på så kallad positiv psykologi presenteras i kapitel tre.

2.1. Arbetshälsa

I början av processen för denna avhandling använde jag mig av begreppet *arbetsvälmående*, mer eller mindre medvetet rakt översatt från det finska begreppet *työhyvinvointi*. Arbetsvälmående är en finlandism och en korrekt term på svenska är *välbefinnande i arbetet*, som är länkat till engelskans *work well-being* eller bara *arbetshälsa*. I avhandlingen används termen *arbetshälsa* då den är mer beskrivande än *välbefinnande i arbetet*. Välbefinnande hör starkt ihop med arbetshälsa och det är därför motiverat att ge en närmare inblick i det.

Litchfield et al. (2016) anser att termen välbefinnande (övers. från *well-being*) lider av att personer med ekonomie-, hälso- och socialvetenskaplig bakgrund alla har ett intresse av begreppet och med sin egen vinkel ger det ytterligare dimensioner. Välbefinnande i sig är redan i grunden ett brett och svårdefinierat begrepp (ibid., se även Gassne, 2008). Välbefinnande hos den individuella medarbetaren är en önskvärd följd av en bra arbetshälsa oavsett med vilka glasögon det iakttas. Det är svårt att få en överblick av

välbefinnandets olika dimensioner hos enskilda individer och därmed också svårt att se eventuella brister som kan finnas.

Enligt Deci & Ryan (2008) syftar välbefinnande på en optimal och funktionell psykologisk upplevelse, välbefinnandet kan indelas i eudaimoniskt och hedonistiskt välbefinnande. Där eudaimoniskt välbefinnande innebär att individen lever i enlighet med sin egen "läggning", individen uppfyller sina upplevda mål och ser en mening med sitt liv. Hedonistiskt välbefinnande hos individen innebär ett högt positivt inflytande och ett lågt negativt inflytande i individens tillvaro. Eudaimoniskt och hedonistiskt välbefinnande överlappar varandra och bildar tillsammans en helhet som utgör välbefinnandet hos individen. Eudaimoniskt välbefinnande är dock en "fortsättning och ett svar" på det faktum att fastän individen säger sig vara glad och tillfredsställd (hedonistiskt välbefinnande) så innebär det inte automatiskt att individen mår psykiskt bra. Välbefinnande är inte ett mål eller ett resultat utan en pågående process. (Deci & Ryan, 2008). Välbefinnandet hos den individuella socialarbetaren har ofta fokus på att minska de negativa intrycken till förmån för de positiva. Det finns en risk att utrymmet för den egna läggningen, personlighetsdragen och uppfyllandet av de egna målen blir lidande när arbetsvardagen är präglad av utmaningar som kräver praktiska och mentala resurser i anspråk för att hanteras. Välbefinnandet är då otillräckligt och ofullständigt som helhet.

Begreppet arbetshälsa syftar specifikt på hur välbefinnandet upplevs på arbetsplatsen. En bra arbetshälsa kräver en god balans mellan positiva och negativa aspekter på arbetsplatsen och att individens egna mål och meningsfullhet är närvarande i arbetet. Det räcker inte med endast frånvaron av ohälsa. En ideal arbetsplats där välbefinnande i arbetet är optimalt är inte nödvändigtvis realistiskt men i strävan efter det kan situationen förbättras i verkligheten (Goh et al., 2015). Det finns alltid orsak till att försöka bli bättre även om det slutliga målet aldrig uppnås, framsteg uppnås under och finns närvarande i själva processen mot en optimal arbetshälsa. Anställda på socialbyrån bör aktivt ägna sig åt denna process av att balansera "positivt och negativt" samtidigt

som de egna målen och behoven får utrymme, även om denna process inte leder till omedelbara resultat och ett direkt avslut.

De Simone (2014) lyfter upp att begreppet arbetshälsa ursprungligen sågs som en frånvaro av ohälsa och därmed hade en stark koppling till den fysiska hälsan. Med tiden har arbetshälsa utvecklats till en helhet som består av sociala, fysiska, psykiska och emotionella aspekter (De Simone, 2014). I avhandlingen avgränsas begreppet arbetshälsa till de psykiska och sociala aspekterna då de är närmast förknippat med ledarskap. Kvalitén på arbetshälsan hos socialkontorets anställda påverkas främst av psykiska och sociala faktorer. Medarbetarna är sällan under ”fysisk press” (Saarinen et al., 2012). Det betyder inte att fysisk hälsa inte är viktig för anställda på ett socialkontor inom vuxensocialarbete men att arbetet i sig relativt sällan är fysiskt påfrestande.

Avhandlingen tar därmed inte i beaktande den fysiska sidan eller den ekonomiska sidan av arbetshälsa även om psykisk ohälsa kan ge symptom i form av fysiska problem och tvärtom. En otillräcklig ekonomisk situation är påfrestande men hur socialkontorets anställda upplever t.ex. lönesättningen i branschen är inte något som denna avhandling går närmare in på eller tar ställning till. Miljörelaterade aspekter beaktas genom fokuset på arbetsmiljön men inte utöver det. Emotionella aspekter av arbetshälsa är naturligt närvarande genom avhandlingens fokus på det som upplevs, eller känns, positivt av individen även om avhandlingen inte går närmare in på hur individerna upplever sin egen emotionella situation.

I den här avhandlingen avgränsas begreppet arbetshälsa ytterligare till den del av arbetshälsa som påverkas av interaktionen mellan arbetshälsa och ledarskap. Enligt studier har ledarskapet en inverkan på arbetshälsan och framträder som en viktig faktor i flera sammanhang (t.ex. Social- och Hälsovårdsministeriet, 2018; Sinokki, 2011; Litchfield et al., 2016). Speciellt medarbetarnas psykiska hälsa påverkas av ledarskapets agerande, attityder och uttryckssätt samt främjas genom rättvis belöning, autonomi i arbetet och ett rättvist och likvärdigt bemötande (Arbetshälsoinstitutet, 2019). Social- och hälsovårdsministeriet (2018) i Finland uppger att nivån på arbetshälsan påverkar

hur individen orkar med arbetet och att en förbättrad arbetshälsa leder till ett ökat engagemang och en minskad sjukfrånvaro på arbetsplatsen. Speciellt poängteras det att ett gott ledarskap, en bra arbetsmiljö och kollegornas yrkeskompetens är faktorer som bidrar till en bättre arbetshälsa på arbetsplatsen (ibid.; Baldschun et al., 2019).

Business Roundtable (2020) är en plattform och organisation, som samlar företagsledare från näringslivet, vilken sedan år 1978 har periodvis gett ut principer för styrning av företag. Principerna har länge dominerats av en: ett företag är till för att generera värde för sina ägare. År 2019 lades det till att värdeökningen bör omfatta alla personer som har ett intresse i företaget, inte endast ägare. Därmed lyfts företagets anställda nu fram som en viktig grupp vilkas intressen bör beaktas då företaget genomför sin verksamhet. (ibid.). Det speglar det ökade intresset för medarbetarnas välbefinnande inom organisationer och företag under 2000-talet. Medarbetarna är allt mer en resurs som bör tas tillvara och utvecklas istället för något som slits ut och ersätts.

Arbetshälsa hos de anställda är en ständigt pågående process som skapas och upprätthålls tillsammans med kollegorna och ledningen på arbetsplatsen. Processen strävar till att bidra till individens holistiska välbefinnande samt individens förmåga att hantera utmaningar, vilket är speciellt viktigt för socialkontorets anställda. Således syftar termen arbetshälsa i denna avhandling på en önskvärd process som strävar till ett gott psykiskt och socialt välbefinnande hos anställda på ett socialkontor inom vuxensocialarbete. Välbefinnande är i sin tur summan av den helhet som utgör individens livssituation. I denna avhandling är fokus på den del av det holistiska välbefinnandet som utgörs av arbetshälsan och ledarskapets positiva inflytande på arbetshälsan.

2.2. Ledarskap

Det andra centrala teoretiska begreppet i föreliggande avhandling är ledarskap och ledarskapets eventuella positiva inverkan på medarbetarnas arbetshälsa. Enligt Larsson & Vinberg (2010) har ledarskapets inverkan på medarbetarnas hälsa inte studerats i

någon omfattande utsträckning och detta leder bl.a. till att ledare saknar kunskap om viktiga verktyg i sin arsenal. Enligt forskning så är också empiriska studier om ledarskap inom socialt arbete sällsynta (Shanks et al., 2015; Vataja et al., 2007). Förhållandet mellan ledarskap och medarbetarnas hälsa anses vara underskattat och outnyttjat enligt Larsson & Vinberg (2010; se även Nyberg et al., 2005). Således finns inom socialt arbete ett behov av att undersöka vilka verktyg som kan vara funktionella för ledaren att använda när det kommer till att stöda medarbetarnas arbetshälsa på ett socialkontor.

Nyberg et al. (2005) finner att det inte verkar vara någon drastisk skillnad mellan ledarskapsstudier utförda i olika organisationer eftersom resultaten har liknande drag oavsett kontexten. Ledarskapet anses indirekt påverka medarbetarnas hälsa genom att ledningen anses kunna besitta verktyg för att förändra och skapa strukturen och kulturen på arbetsplatsen. Ledningen påverkar kraftigt hur kraven, kontrollen och det sociala stödet ser ut på arbetsplatsen. Nämnda tre områden har en inverkan på medarbetarnas hälsa, speciellt ”nivån av socialt stöd” inverkar på välbefinnandet hos medarbetarna. (ibid.).

Även Larsson & Vinberg (2010) identifierar att ledarskapet har en inverkan på medarbetarnas arbetshälsa och poängterar betydelsen av att ledaren förmår ändra sitt beteende enligt behoven hos medarbetarna. Ett ledarskap som uppvisar omtanke för medarbetarna är en viktig faktor för medarbetarnas arbetshälsa (Nyberg et al., 2005). Speciellt då närchefen är kapabel till att identifiera personliga intressen och orosmoment hos medarbetare och ta dem i beaktande skapas det förutsättningar för en bra arbetsplats (Anttonen & Räsänen, 2009; Vataja et al., 2007; Nyberg et al., 2005). I kontexten av ett socialkontor är närchefen ofta den ledande socialarbetaren. Hur funktionell dialogen mellan den ledande socialarbetaren och medarbetarna är har en betydelse för medarbetarnas arbetshälsa.

Ledande socialarbetare ser sig själva ofta som socialarbetare med chefsuppgifter istället för enbart chefer: de poängterar själva vikten av att inneha erfarenhet inom området, dvs

att närchefen skall ha sin grund inom socialt arbete (Shanks et al., 2015). Den ledande socialarbetaren befinner sig som närchef med den ena foten i det dagliga praktiska arbetet på socialkontoret och med den andra i det administrativa och strategiska arbete som den högre ledningen utför i organisationen. Shanks et al. (2015) konstaterar att närchefer inom socialområdet har mer administrativa uppgifter, mer finansiellt ansvar och mindre administrativt stöd idag jämfört med tidigare. Det ger ledande socialarbetare mindre tid att närvara i det praktiska dagliga arbetet och färre möjligheter till att bygga och upprätthålla professionella relationer med medarbetarna. Relationer som är av stor betydelse för medarbetarnas arbetshälsa.

Larsson & Vinberg (2010) identifierar sex (6) sätt genom vilka det sker en positiv inverkan på medarbetarnas arbetshälsa: (1) ledaren tar sina anställda i beaktande, (2) ledaren inför strukturer då de behövs, speciellt i situationer och stunder präglade av stress, (3) ledare låter sina anställda påverka sin arbetsmiljö, ökande av autonomi, involvering och kontroll, (4) ledare inspirerar anställda att se en högre mening i sitt arbete, (5) ledare erbjuder intellektuell stimulans och (6) ledare är karismatiska (se även Nyberg et al., 2005). Larsson & Vinbergs (2010) ovannämnda sex sätt utgör ramarna för det teoretiska begreppet ledarskap i föreliggande avhandling då de belyser olika aspekter hur ett gott ledarskap kan bidra till en bra arbetshälsa hos medarbetarna.

Ledarskapet har inte alltid ett positivt inflytande på anställda och arbetsmiljön. Några kännetecken enligt Nyberg et al. (2005) för ett ledarskap som har en negativ effekt på arbetshälsan och trivseln hos medarbetarna är ”ignorans gentemot medarbetarnas behov, sättande av strukturella gränser utan omtanke och/eller en laissez-faire attityd där medarbetarna ignoreras och prestationer inte följs upp”. Här betonas behovet av en funktionell dialog mellan medarbetarna och ledarskapet. Det positiva perspektivet i föreliggande avhandlingen ger mindre utrymme för dessa negativa följder av ett dåligt ledarskap men möjligheten till att ledarskapet även kan ha en negativ inverkan på arbetshälsan bör hållas i minnet under analysfasen.

2.3. Arbetsmiljö

Även arbetsmiljön har en inverkan på medarbetarnas arbetshälsa på en socialbyrå (Sinokki, 2011). Ledningen skapar förutsättningarna för en fungerande arbetsmiljö och påverkar den genom sitt eget agerande (Schmid, 2006). I kontexten av en socialbyrå har den ledande socialarbetaren ett stort inflytande på arbetsmiljön. Det nära samarbetet mellan socialbyråns anställda gör att de påverkar varandra i arbetsvardagen, något som betonar vikten av att skapa en funktionell arbetsmiljö där denna ömsesidiga påverkan kan ske så på ett så gynnsamt sätt som möjligt. Vidare, socialarbetare i Finland har en tydlig roll när det gäller implementeringen av socialpolitik i praktiken på gräsrotsnivå. En lyckad implementering kräver en fungerande arbetsmiljö (Blomberg et al., 2015).

En enskild enhet bildar en egen arbetsmiljö inom ramarna av den bredare organisationsmiljön som råder i hela organisationen. Organisationens ramar är dock centrala för den enskilda enheten och för utformningen av dess egen arbetsmiljö (Vataja et al., 2007). Hur arbetsmiljön är på socialkontoret har en inverkan på såväl den enskilda medarbetarens arbetshälsa som på arbetshälsan överlag på socialkontoret (Sinokki, 2011; Arbetsmiljöverket, 2019). Arbetsplatsens stöd motverkar utmattning och stress hos de individuella socialarbetarna (Vataja et al., 2007; Baldschun et al., 2019). Hur arbetsmiljön är på det enskilda socialkontoret påverkas således inte enbart av kontorets medarbetare och ledande socialarbetare utan även den övriga organisationen inverkar. Organisationen bör bidra med stöd och inte enbart direktiv för hur socialpolitiken skall implementeras på gräsrotsnivån, speciellt med tanke på arbetshälsan hos medarbetarna på gräsrotsnivån och deras inställning till den övriga organisationen.

Welander, Astvik & Hellgren (2017) belyser behovet av öppenhet inom socialkontoren för att möjliggöra en förbättring av arbetsmiljön där åsikter och kritik får framföras. Detta behov av transparens är en följd av det höga behovet av kontroll och kostnadseffektivitet inom socialektorn (ibid.). Utan en tillräcklig öppenhet blir dialogen på arbetsplatsen inskränkt och hämmad vilket har negativa följder för såväl

arbetsmiljön som nivån på socialservicen överlag (Welander et al., 2018). Utförandet av ett bristfälligt eller ett alltför snävt och begränsat arbete har en negativ inverkan på de anställdas arbetshälsa, speciellt om de inte har möjlighet att framföra kritik mot eller öppet diskutera den otillräckliga situationen på socialkontoret. En pågående trend i samhället är att omstrukturera social- och hälsovårdstjänsterna med syftet att effektivisera den offentliga förvaltningen enligt privata marknadsprinciper vilket gör det angeläget att låta de nuvarande anställda, som berörs av detta, att få sina röster hörda i förändringsprocessen.

Cnaan & Kang (2011) anser att även under de bästa förutsättningar är det svårt att mäta hur väl en organisation presterar, då inte alla prestationer kan mätas i pengar (se även Adler & Seligman, 2016). Den sociala sektorn överlag såväl som den enskilda socialbyrån har en kronisk resursbrist och därmed är förmågan nedsatt att ta till sig, ge respons på och utveckla förändringsförslag som framkommer i utvärderingar. Det är viktigt att förmågan att granska socialbyråns prestationer existerar inom den sociala sektorn så att rapportering och uppföljning även utförs av personer insatta i området och inte uteslutande av utomstående ekonomer eller konsulter vilka kan ha en otillräcklig insikt i realiteter inom praktiken på det sociala arbetets gräsrotsnivå. (Cnaan & Kang, 2011; se även Karvinen-Niinikoski, 2009).

Socialbyråns resultat visar så gott som alltid på ”minus” och i en tid när besparingar efterlyses inom den offentliga sektorn är detta inte en tacksam position och siffrorna speglar inte socialbyråns effektivitet rättvist. Insikten av att till exempel utgifter för förebyggande arbete inom socialservicen betyda en inbesparing i form av mindre och uteblivna utgifter i ett senare skede är viktigt. Resurser och arbetsmiljö som tillåter och möjliggör utförandet av ett förebyggande arbete är en väsentlig del av möjligheten att utföra ett hållbart arbete i sin helhet som socialarbetare. En arbetsmiljö som tillåter utförandet av ett tillräckligt och ett hållbart arbete har en stor betydelse för hurdan arbetshälsan är hos de anställda på socialbyrå. Det har också en inverkan på hurdan deras förtroende är för den högre ledningen, mellan kollegerna och för den ledande socialarbetaren.

Litchfield et al. (2016) anser att sambandet mellan organisationens framgång och medarbetarnas hälsa har blivit tydligare över tid och är rentav attraktivt ur ett affärsperspektiv (jfr. Business Roundtable, 2020). Välbefinnande hos personalen är ett tecken på organisationens styrka och välmående. Arbetsgivare satsar på de anställdas arbetshälsa och arbetsmiljön i organisationen för att stärka organisationens varumärke och attraktionskraft. Denna trend bådär gott även för de kommunala socialarbetarna trots att resurser inte finns i samma utsträckning eller rör sig lika flexibelt. Varför inte samma satsning sker på välmående bland anställda inom det offentliga sociala arbetet som inom den privata sektorn är intressant då andra element från den privata sektorn som kostnadseffektivitet och konkurrensutsättning införts inom den offentliga sektorn. Välmående anställda inom den sociala sektorn kan tänkas bidra positivt till kommunens varumärke och rykte men utvecklingen verkar vara mer inriktad på att osynliggöra problemen och minimera kostnaderna. Därmed är följden att arbetsbilden och arbetsmiljön är utmanande för anställda på socialbyrån inom vuxensocialarbete.

Verktyg för att själv skapa välbefinnande kan läras ut och skall läras ut. Förmågan att skapa välbefinnande själv förbättrar individens prestationsförmåga och förmåga att hantera en knapp arbetsmiljö (Adler & Seligman, 2016). Anställda på socialbyrå inom vuxensocialarbete kan lära sig metoder för att hantera den utmanande arbetsmiljön de befinner sig i och det kan ha en positiv effekt på den egna arbetshälsan. Det bortser inte från det ansvar som ledningen och organisationen har för att stöda denna process mot en bra arbetshälsa hos socialbyråns anställda, till exempel genom att skapa underlag för och bidra till en funktionell arbetsmiljö.

Arbetsmiljön på socialkontoret flyter ihop med såväl ledarskapet som arbetshälsan och har en betydelse för hur medarbetarna ser sig själva och sin situation. Den lokala arbetsmiljön är påverkad av den övriga organisationens arbetsmiljö och attityderna i samhället. Arbetsmiljöns centrala roll och inverkan är viktigt att ta i beaktande när vi i föreliggande avhandling ser på arbetshälsan hos socialbyråns anställda och ledarskapet.

2.4. Forskningskontexten - Socialbyrå

En socialbyrå eller ett socialkontor består av personer som är professionella inom socialvården. Institutet för hälsa och välfärd (THL) listar följande yrkesgrupper som socialvårdens professionella: socialarbetare, socionom och geronom (THL, 2019:61–62). Geronomer arbetar med äldre och socialvården riktad till äldre och hör inte till ett socialkontor inom vuxensocialarbete, geronomer är dock samarbetspartners när det gäller klienter inom vuxensocialarbete som börjar åldras (THL, 2019).

Socionom avser en professionell inom socialvården med yrkesskoleexamen, eller motsvarande examen inom området (THL, 2019). Socionom på socialbyrå kan även benämnas servicehandledare och socialhandledare vilket jag gör i denna avhandling. Enligt lagen om yrkesutbildade personer inom socialvården (817/2015) är socialarbetare en benämning som avser en professionell inom socialvården med en magistersexamen inom området. En socialarbetare ansvarar för bedömningen av servicebehovet hos klienter samt ger och beviljar socialtjänster. För personer i behov av särskilt stöd bör en socialarbetare fungera som ansvarig tjänsteman. En socialarbetare ansvarar för den professionella ledningen av socialarbetet (THL, 2019). Därav ofta benämningen ledande socialarbetare på närchefer inom ett socialkontor. Den ledande socialarbetarens närchef är områdeschefen. Socialarbetare och socialhandledare har olika uppgifter och ansvar men arbetar de ofta i par och team så att i arbetsvardagen är gränsen mellan yrkesrollerna inte alltid tydlig.

Tabell 1: Socialkontorens personal inom Helsingfors stads vuxensocialarbete

Personer per position	Östra området	Västra området	Södra området	Norra området
Områdeschef	1	1	1	1
Ledande socialarbetare	3	2	2	2
Socialarbetare	13	6	9	10
Socialhandledare	13	8	13	9

Tabell 1 visualiserar hur de olika yrkesgrupperna fördelar sig inom de olika kontoren för vuxensocialarbete i Helsingfors stad. Innehållet i Tabell 1 är något förenklat baserat på Helsingfors stads sammanställning över stadens vuxensocialarbete (Helsingfors stad, 2019). Nästa nivå av ledarskap (ledarskapet över områdeschefen) är chefen för vuxensocialarbetet i Helsingfors stad. Detta ger en insyn i hur snabbt organisationens ledarskap smalnar av. Socialarbete på gräsrotsnivån, det vill säga i praktiken, involverar dock självständiga team bestående av ledande socialarbetare, socialarbetare och socialhandledare. Områdeschefen är del av den högre ledningen och är därmed mindre närvarande i socialkontorets arbetsvardag och därmed även i avhandlingen. Den högsta chefen, det vill säga chefen för vuxensocialarbete, berörs inte alls i föreliggande avhandling.

Ett socialkontor inom det kommunala vuxensocialarbetet består således av ett team som utgörs av de yrkesgrupper jag involverat i denna studies datainsamling. Jag benämner dessa yrkesgrupper som "socialkontorets anställda" eller "socialkontorets medarbetare". Socialkontor i mindre kommuner har ofta överlappande ansvarsområden då antalet klienter är färre. Samma kontor kan då ansvara för både vuxensocialarbete och barnskydd medan i större kommuner och städer som Helsingfors är de olika sektorerna inom det sociala arbetet tydligt åtskilda både gällande arbetsuppgifter och verksamhetsområden.

Arbetsfältet har förändrats mycket inom socialvården för vuxna både genom strukturella förändringar på kommunalnivå och genom förändrad lagstiftning, vilket har lett till ett ökat behov av utbildning och en ökad betydelse för hur ledarskapet ser ut och agerar (Salo & Rantonen, 2016). År 2017 flyttades handläggningen av det grundläggande utkomststödet från det kommunala vuxensocialarbetet till FPA (Social- och hälsovårdsministeriet, 2017). Detta är en stor förändring för det kommunala socialkontorets anställda, fastän de fortsättningsvis handlägger kompletterande och förebyggande utkomststöd. Fler reformer hägrar i framtiden då det finns en vilja politiskt att reformera social- och hälsovårdssystemet i Finland (Statsrådet, 2018). Den offentliga sektorn i dagens välfärdssamhälle anses vara för stor, dyr och långsam och

det finns ett hopp enligt Hood (1991) att privata aktörer kan göra samma arbetsinsats effektivare och billigare, eller redan det att man anammar strategier från den privata sektorn till den offentliga sektorn kunde resultera i inbesparingar och högre effektivitet.

Socialkontoren i Finland är präglade av brist på behörig personal som uppfyller utbildningskraven (Blomberg et al., 2015). Behöriga socialarbetare är dock enligt studier inte mindre belastade än icke-behöriga socialarbetare utan det är snarare längden på arbetserfarenheten som bättre avgör hur individen hanterar belastningen (Saarinen et al., 2012). Socialkontorets anställda, behöriga och icke behöriga, hanterar arbetet bättre om de jobbat på samma socialkontor en längre tid. Det är därför viktigt att stöda nyanställda på socialkontor så att de trivs och vill stanna kvar i sitt jobb oavsett deras utbildning, med tanke på den långsiktiga kompetensen och stabiliteten inom socialservicen.

3. Det teoretiska perspektivet positiv psykologi

Det teoretiska perspektivet i föreliggande avhandling är positiv psykologi enligt Seligman & Csikszentmihalyi (2000). Nämnda forskare anses vara den positiva psykologins framgångsrika pionjärer enligt Linley et al. (2006). Seligman & Csikszentmihalyi (2000) beskriver hur positiv psykologi har ett fokus på positiva subjektiva erfarenheter, positiva karaktärsdrag och positiva system. Positiv psykologi som perspektiv fokuserar på hur positiva upplevelser påverkar individens förmåga och beteende. Målsättningen är att vidga fokusen från att "åtgärda ohälsa" till att även omfatta skapandet och utvecklandet av positiva drag, en infallsvinkel som kan ge individer, grupper och samhällen möjlighet att utvecklas utöver frånvaron av ohälsa (ibid.). Linley et al. (2006) poängterar att detta perspektiv inte är något helt nyskapat, utan det har länge funnits med i vetenskaplig forskning men utan ett tydligt namn.

Martin Seligman gav år 1998 ett uttalande som nybliven ordförande för American Psychological Association, vilket påbörjade utvecklingen av positiv psykologi som vetenskapsområde inom psykologin. I sitt uttalande ansåg Seligman att forskning inom psykologin förflyttat sig för långt från sina rötter, vilka är att göra alla människors liv mer fulländade. Istället lades för mycket fokus vid att åtgärda ohälsa. Att endast arbeta för en frånvaro av ohälsa är inte tillräckligt. Seligman poängterar de möjligheter som uppstår då vetenskapen inte enbart försöker åtgärda ohälsa utan även öppnar för att undersöka hur livet kan utvecklas till det bättre även om det redan är tillfredsställande i sig (Seligman, 1998). Föreliggande avhandling strävar inte till att erbjuda lösningar för ledarskapet, genom vilka ledarskapet kan utöva ett positivt inflytande på arbetshälsan hos medarbetarna på en socialbyrå, utan positiv psykologi utgör ett perspektiv med hjälp av vilket det är möjligt att utgå från en annorlunda synvinkel och ur den se på en situation i ett nytt sken, vilket även Linley et al. (2006) beskriver.

Pösö & Forsman (2012) för fram att forskning inom socialt arbete ger lite utrymme för att undersöka vad som är positivt i en socialarbetares karriär. Mer negativt betonade områden som utmattning hos socialarbetare och varför socialarbetare byter arbete får

mer utrymme (ibid.). Även Pooler et al. (2014) identifierar en kontrast mellan socialarbete som profession där styrkor är i fokus och forskningen inom området där studier av personalen inom socialområdet ofta fokuserar på problem. Det finns således ett utrymme för och ett behov av att undersöka positiva sidor av arbetet inom socialområdet.

Psykologins fokus på negativa aspekter har sin grund i en misstro för hurdan människan i grund och botten är som varelse (Baumgardner & Crothers, 2013). Enligt Myers (1999, i Gillham & Seligman, 1999) har forskning inom psykologin fokuserat mer på negativa sidor än på positiva sidor hos människor. Även enligt Linley et al. (2006) har det varit ett stort fokus på hur man kan hantera negativa sidor hos människor istället för att utveckla dessas styrkor och goda sidor. Positiv psykologi är en reaktion mot detta enligt Seligman (1998) ovan. Med ett positivt perspektiv som vinkel i föreliggande avhandling erbjuder det möjlighet att skifta fokusfrån vad som saknas till det som är en tillgång. Linley et al. (2006) betonar att författarna hoppas att positiv psykologi som ett eget område försvinner genom sin framgång och popularitet, så att det inlemmas som en naturlig del av psykologin som forskningsområde. Behovet av att se situationer från den ljusa sidan är inget nytt och kommer inte att försvinna, det är en stark del av den mänskliga naturen och har därmed sin plats även inom andra vetenskapsområden.

Positiv psykologi är inte enbart en framgångssaga (jfr. Ehrenreich & Sjöström, 2010) och Linley et al., (2006) varnar för att låta fokuset på det positiva ta över på bekostnad av det negativa - att bara se det goda ger en alltför förenklad bild. Baumgardner & Crothers (2013) lyfter fram en existerande misstro gentemot hur vetenskapligt baserad positiv psykologi är. Ämnet figurerar också i samhällsdebatten och psykolog Maaret Kallio varnar i sin kolumn i Helsingin Sanomat (22.1 2020) för att fastna i detaljerna och driva sig till utmattning i jakten på att uppnå en status av "supermänniska" där allt är bra. Trenden med att endast visa upp sina positiva sidor är något som präglar dagens samhälle, förskönade verkligheter skyltas ut genom olika sociala medier vilket kan ge ett intryck av att alla andra har det mycket bättre än man själv. Problem och negativa saker får inte blint förbises då de tenderar att växa sig större

med tiden. I dagens samhälle behöver individen förmågan att hantera strömmen av intryck från sociala medier och kunna acceptera att det inte alltid är bara positivt i ens eget liv. Således finns det en risk för att ett positivt perspektiv tar över på verklighetens bekostnad.

Samtidigt bör konstateras att en bra arbetshälsa uppstår inte enbart genom frånvaron av ohälsa. Det finns något som gör livet värt att leva för individen och detta något uppnås inte bara genom avsaknaden av negativa aspekter utan det behöver också att positiva aspekter konstateras och utvecklas. Gillham & Seligman (1999) anser att psykologins fokus på att skydda individer från ohälsa har gett upphov till en offerkultur som kan ligga bakom den ökande mängden psykisk ohälsa i samhället (se även Seligman, 1998). Psykisk ohälsa har blivit allt vanligare i Finland sedan millennieskiftet enligt arbetshälsoinstitutet (2019) utan att en direkt orsak kan förklara ökningen i statistiken. Positiv psykologi som perspektiv möjliggör ett försök att se förbi ohälsan, utan att förminska dess närvaro, och se vilka bra aspekter det kan finnas. Positiva upplevelser, karaktärsdrag och fenomen domineras ofta av negativa motsvarigheter eller ses som en reaktion på en mer primär negativ motsvarighet (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Baumgardner & Crothers, 2013). Detta innebär att till exempel då anställda på socialbyrå vid dagens slut reflekterar över den gångna dagen finns det en tendens att de oftare minnas de negativa aspekterna av dagen på bekostnad av de positiva aspekterna.

Det är enkelt att fokusera på vad som är negativt på en socialbyrå då det känns mera närvarande och brådskande att hantera. De positiva aspekterna tas ofta för givet i stunden utan större reflektion och blir därför lätt osynliga. Positiv psykologi erbjuder i föreliggande avhandling ett perspektiv som belyser en sida av det sociala området som inte är ofta undersökt: vad de anställda upplever att är bra med arbetshälsan och ledarskapet i det dagliga arbetet på en socialbyrå. Positiv psykologi är ett verktyg som hjälper avhandlingen att avgränsa sitt fokus inom ledarskap och arbetshälsa till de positiva interaktionerna som ger ett mervärde, enligt socialbyråns anställda. Detta möjliggör också att lyfta fram mer dolda positiva faktorer inom socialt arbete och inte

bara fokusera på de synligare negativa aspekterna. Pösö & Forsman (2012) påminner dock om att inte ge en allt för idealiserad bild av socialt arbete om man anlägger en ”positiv vinkel”. Linley et al. (2006) varnar i sin tur för att inte gömma det negativa till förmån för det positiva. Varningar som tål att upprepas då det dagliga arbetet inom den sociala sektorn trots allt är präglad av utmaningar.

4. Arbetshälsa inom den sociala sektorn – tidigare studier

Arbetshälsa har under 2000-talet framstått som ett populärt område för forskning och även arbetshälsan på socialkontor har fått en del uppmärksamhet (Welander et al., 2018). Forskningen belyser ofta den resursbrist som råder inom det offentliga sociala arbetet och de negativa följderna av en hög stressnivå för de anställdas arbetshälsa (Mänttari-van der Kuip, 2015). Salo & Rantonen (2016) identifierar tidsbrist och en alltför stor arbetsmängd som aspekter med en tydlig effekt på hur belastande arbetet upplevs inom socialt arbete. Dessa två faktorer är ofta det som syns i den offentliga diskussionen kring socialt arbete i samhället. Socialt arbete är ett område som kännetecknas av utmaningar. Forskning visar att socialarbetare i Finland utför ett utmanande arbete i en resurssnål miljö vilket har en negativ inverkan på deras arbetshälsa (Blomberg et al., 2015; Mänttari-van der Kuip, 2016; Baldschun et al., 2019).

Blomberg, Kallio, Kroll & Saarinen (2015) undersöker huruvida nivån av stress i arbetet påverkar hur socialarbetare ser på klienter inom socialservicen. De har analyserat enkätdata från socialarbetare från fyra nordiska länder med liknande välfärdssystem. Nivån av stress i arbetet definieras som arbetsbördan i kombination med upplevda rollkonflikter i arbetet. Blomberg et al. finner att de nordiska länderna till ”det yttre” är en jämförbar grupp men den individuella situationen för socialarbetare i ett land kan skilja sig mycket från situationen i de övriga länderna. Utmaningar med stress i arbetet återfinns i alla länder, i Finland är dock situationen tydligt mer uttalad och bekymmersam och det är det ofta socialarbetare med kort arbetserfarenhet samt socialarbetare inom offentligt socialt arbete som är främst utsatta för överbelastning och rollkonflikter. (Blomberg et al., 2015).

Enligt Pösö & Forsman (2012) är studier som tar upp vad som är positivt inom socialt arbete som yrkesområde sällsynta och då de genomförts fokuserar de på att lyfta fram resiliensfaktorer. Studier fokuserar på aspekter som gör det möjligt att uthärda arbetsvardagen inom socialt arbete eller vad som skyddar socialarbetarens

välbefinnande (Salo & Rantonen, 2016). Utöver individuella faktorer, som förmågan att hantera sina känslor och känna sig själv, framkommer ofta vissa externa faktorer som betydande: arbetsgemenskapen och det kollegiala stödet, arbetets utformning och hur stor själva arbetsbördan är samt ledarskapet på arbetsplatsen (ibid.). Resiliens är viktig hos anställda på ett socialkontor och genom att undersöka resiliensen kan det också ge en insyn i vad som gör arbetsvardagen möjlig att hantera. Pooler et al. (2014) finner en kontrast mellan socialt arbete som profession i praktiken (där styrkor är i fokus) och forskningen inom området där speciellt studier av personalen inom det sociala området tenderar att fokusera på existerande problem. Shanks et al. (2015) konstaterar att speciellt empiriska studier gällande ledarskapet inom socialt arbete är sällsynta, dvs ledarskapet ges sällan en egen röst att belysa situationen med. Det är något som Shanks och hennes medförfattare strävar till att motverka genom att studera hur mellanchefer ser på sin professionella identitet och ledarskap. Författarna finner att närchefer på gräsrotsnivån lägger en stor vikt vid att ha erfarenhet av praktiken inom det dagliga arbetet med klienter och inte enbart erfarenhet av att agera som chefer.

4.1. Personalomsättning på socialbyrå

Tidigare studier på området har visat på att socialarbetare ofta byter arbetsplats. Enligt Welanders et al. (2018) leder speciellt upplevda rollkonflikter på arbetet till en ökad sannolikhet att socialarbetare väljer att byta arbetsplats. Även arbetsohälsa på arbetsplatsen leder i hög grad till utmattning eller ett byte av arbetsplats (Mänttari van der Kuip, 2016). Studier visar att en hög personalomsättning på en socialbyrå får negativa följder för såväl klienternas situation som själva arbetsplatsen, då kontinuiteten i socialservicen blir lidande (Litchfield et al., 2016; Baldschun et al., 2019). Det är utmanande att ständigt försöka ersätta ”förlorad erfarenhet och kunskap” inom socialt arbete (Mänttari-van der Kuip, 2016). Arbetet på en socialbyrå kan vara mycket intensivt och risken är då stor för att nyanställda genast överbelastas med arbetsuppgifter. Tjänster inom den sociala sektorn kan vara svåra att tillsätta, speciellt med behörig personal, och då det lyckas kan iveren hos kollegorna göra att de för snabbt överförs tillbaka till den nya tjänsten det arbete de täckt medan vakansen fanns. Det är

tidskrävande att ta över pågående processer, vilket de flesta pågående klientrelationer inom socialt arbete är, och det syns i svårigheterna med att finna och behålla nya medarbetare.

Vataja et al. (2007) anser att det vetenskapliga intresset för ledarskap och funktionalitet inom organisationer har ökat, dock har intresset för att undersöka dessa aspekter på socialbyråer varit litet. Vataja et al. påpekar att närchefen har en inverkan på arbetsplatsens funktionalitet och miljö. Författarnadiskuterar vidare det faktum att ”rätt” ledarskap har en stor effekt på de anställdas arbetshälsa (ibid.). Welander et al. (2017) poängterar att stödet från närchefen har en stor betydelse för hur socialbyråns anställda hanterar arbetsbördan, speciellt under den första tiden av arbetsförhållandet. Relationen mellan medarbetarna och deras närchef har en effekt på medarbetarnas arbetshälsa enligt forskning (Anttonen & Räsänen, 2009; Vataja et al., 2007). Den ledande socialarbetaren kan göra en märkbar skillnad för hur väl en nyanställd kommer in i arbetet på socialkontoret och hurdan arbetshälsan är hos den nyanställda.

4.2. Resurser och tid

Maija Mänttari-van der Kuip (2015) belyser i sin doktorsavhandling hur socialkontorets anställda befinner sig i en föränderlig och utmanande arbetsmiljö som karaktäriserats av resursbrist. Klienter förväntar sig skraddarsydda och tidskrävande insatser samtidigt som socialkontorets anställda förväntas hantera ett stort antal klienter samtidigt. Svårigheter med att utföra ett etiskt hållbart arbete inom lagstadgade tidsramar med otillräckliga resurser sätter sin prägel på socialbyråns anställdas arbetshälsa och arbetsmiljön inom kommunala socialkontor i Finland enligt forskning (Mänttari-van der Kuip, 2015; Blomberg et al., 2015). Ett stort antal klienter och ofta med mångfacetterad problematik är vardag för många anställda på socialkontor inom vuxensocialarbete. Problematiken hos klienter kan verka likadan men i praktiken är allas situation unik och kräver sin egna bedömning och hantering utan att någon snabb lösning finns tillgänglig.

Anställda på socialkontor inom vuxensocialarbete lyfter upp den konflikt som råder

mellan deras egna behov som professionella att ta sig tid att göra arbetet grundligt och utreda till slut mot den otillräckliga tid och resurser de har för detta. Mänttari-van der Kuip (2016) anser att samhällets resurser alltid är otillräckliga i förhållande till medborgarnas behov och därmed är närvaron av resursbrist ständigt där inom socialservicen. I tider då ekonomin i samhället går sämre ökar denna resursbrist genom nedskärningar med samhällets bästa i sikte tillsammans med en ökning av behovet för socialservice då medborgarnas behov ökar, vilket försämrar möjligheterna för socialbyråns anställda att utföra ett etiskt hållbart arbete i svåra tider. Då socialarbetare måste göra etiskt ohållbara beslut har det en negativ inverkan på socialarbetarens arbetshälsa (ibid.).

Självkännedom och förmågan att begränsa sina egna känslor kan erbjuda socialarbetare skydd mot ohälsa i deras arbetsvardag (Salo & Rantonen, 2016). Individer är unika och de individuella faktorerna är alltid närvarande. Anställda på socialbyrå behöver tillräckligt med tid för att inse sina egna behov och lära känna sig själva i arbetet tillsammans med en tillgång till en närvarande handledning vid behov från den ledande socialarbetaren och sina kollegor. En bra arbetshälsa är en process som skapas tillsammans, även då det gäller de individuella faktorerna för alla har sina egna utmaningar att hantera. Ensam är det svårt att hinna hitta rätt känsla både gällande sitt arbete och med att ta hand om sig själv. Om du inte mår bra själv är det svårt att hjälpa andra.

4.3. Behovet av öppenhet

Vataja et al. (2007) anser att det kan finnas brister i hur öppet umgänget är och hur öppet diskussionen sker på socialkontor även om arbetsmiljön är bra. Det kollegiala stödet är viktigt för personalens förmåga att hantera arbetsvardagen (ibid.; Salo & Rantonen, 2016). Welander et al. (2018) poängterar att nivån av öppenhet inom organisationen har en stor effekt på hur personalen agerar inom socialsektorn. Möjligheten till att föra en öppen dialog på arbetsplatsen är viktig för de anställda på socialkontor inom vuxensocialarbete. Dialogen ger de anställda möjlighet att bearbeta

svåra situationer och utmaningar tillsammans med kollegorna. En öppen arbetsplats bidrar till de anställdas förmåga att identifiera brister i sin egen och sina kollegors arbetshälsa, därmed bidrar den till att aktivt förebygga en försämring av arbetshälsan istället för att reagera i efterhand. Den ledande socialarbetaren har ett stort inflytande på hurdan arbetsmiljön och dialogen är. Utöver arbetsgemenskapen och ledarskap anser Salo & Rantonen (2016) att arbetets utformning är en tredje central faktor för det individuella välbefinnande inom socialsektorn.

Blomberg et al. (2015) påvisar att socialarbetare i Finland har stora möjligheter att påverka hur väl socialservice implementeras i praktiken då de utför det på gräsrotsnivå. Ifall de politiska besluten, som är grunden för socialservicens utformning, leder till en motsträvig implementering hos socialarbetare på gräsrotsnivå får det följder för hur klienter bemöts samt för förtroendet för den offentliga socialservicen överlag (ibid.). Problematiken härstammar inte från socialarbetarnas vilja eller motvilja utan har sin grund i den politiska kontexten samhället befinner sig i (Mänttari-van der Kuip, 2014). Det poängteras att organisationer inom sociala sektorn bör ge utrymme för och lyssna på gräsrotsnivån med tanke på hur väl organisationen lyckas som helhet. Känner anställda på gräsrotsnivån att de har en bra arbetshälsa, ett gott ledarskap och en god dialog på socialbyrån torde det öka deras villighet att utveckla och genomföra nya reformer.

4.4. Kontexten

Socialbyråns kontext i dagens läge är således kantad av interna och externa utmaningar. Det gäller att tillvarata och utveckla personalresurser för att säkerställa nivån på socialservicen och en tillräckligt stor personal, vilket krävs för att utföra en ”tillräcklig” socialservicen. Samtidigt gäller det att hantera det ständiga politiska och samhällseliga inflytandet på arbetsvardagen. Den ledande socialarbetarens inflytande och stöd har en stor betydelse för medarbetarna (Welander et al., 2017) men om denna stödjande dialog inte får utrymme att uppstå före överbelastningen sker är det svårt. Speciellt nya medarbetare med kort erfarenhet och inom offentlig socialservice är utsatta (Blomberg

et al., 2015). Den personalomsättning som kan följa har negativa effekter för hela socialbyrån (Mänttari van-der Kuip, 2016).

Den praktiska realiteten med en kronisk otillräcklighet av resurser (Mänttari van-der Kuip, 2015) tillsammans med samhälleliga krav på ett etiskt korrekt och snabbt bemötande av klienter inom socialservicen gör att socialbyråns kontext inte kan ses som särskilt tillfredsställande. Speciellt då den politiska viljan tycks vara inriktad på att omstrukturera och inspara medel istället för att utveckla. Det bildar en kontext för utförandet av socialservicen där olika intressen och viljor behöver tillgodoses och ges utrymme, vilket tar bort från den tid som finns tillgänglig för det dagliga arbetet. Studier inom arbetshälsa inom det sociala området tar ofta sin grund i den rådande problematiken och hur den kan åtgärdas och hanteras i teori och praktik. Det är med största välmening och med en strävan till att bidra till en förbättring av arbetsvardagen genom att synliggöra den rådande situationen. Jag ser dock en möjlighet till en annorlunda infallsvinkel i föreliggande avhandling om jag dock påminns av Pösö & Forsmans (2012) varnande ord om att inte ge en allt för idealiserad bild av det sociala arbetet.

5. Beskrivning av forskningsprocessen

Syftet med avhandlingen är att undersöka vad anställda på ett socialkontor tillskriver en bra arbetshälsa, ett gott ledarskap och vilken positiv inverkan ett gott ledarskap har på deras arbetshälsa. Ursprungligen var planen för datainsamlingen att göra en metodkombination med både enkäter och intervjuer som metod, där enkäterna skulle ha utgjort grunden för intervjufrågorna. Det visade sig vara orealistiskt att få en tillräcklig mängd svar på enkäter för att göra det relevant inom avhandlingens tidsramar samt då socialkontorets anställda har begränsat med tid i arbetsvardagen och mina möjligheter var små att uppmuntra till att besvara enkäten. Därmed uteslöts enkäterna och studiens datainsamling genomfördes endast med intervjuer som metod och intervjufrågorna fick sin grund från de begrepp och den teori som presenterats i avhandlingen. Den nya strategin var gruppintervjuer med socialarbetare och socialhandledare och ett par enskilda intervjuer med ledande socialarbetare. Det uppstod utmaningar här också, vilket jag beskriver i datamaterialet, och det slutliga förfarandet blev endast gruppintervjuer där en gruppintervju är med ledande socialarbetare, två med socialarbetare och en med socialhandledare. Informanterna i gruppintervjuerna har således alla samma yrkesroll, det vill säga endast socialarbetare i samma intervjugrupp, socialhandledare för sig och ledande socialarbetare för sig.

Intervjuguiden (Bilaga 1) är tvådelad enligt forskningsfråga ett och två som ställs i studien. Därmed är det ett fokus på arbetshälsa i den första halvan och sedan bra ledarskap i den senare halvan av intervjuguiden och den tredje forskningsfrågan utgör "samlingspunkten" för datamaterialet. Kvale & Brinkmann (2017) poängterar att förmågan för att genomföra forskningsintervjuer uppstår till en liten del genom att läsa teori om det och till en större del genom att bege sig ut på fältet och genomföra forskningsintervjuer. Det är något att minnas som intervjuare att det kan finnas hur mycket planer som helst men vad som verkligen sker och sägs i intervjun framkommer först då intervjun genomförs. Det är en orsak till att intervjuerna är semi-strukturerade till sin karaktär då det erbjuder mig möjlighet att gå djupare enligt de teman informanterna tar upp under de två fokusområdena, bra arbetshälsa och bra ledarskap.

På så sätt har jag eftersträvat att minska min förförståelse, förekomsten av ledande frågor och mina egna antaganden om hur det är trots att intervjufrågorna grundar sig på de teoretiska begreppen och perspektiven som presenteras tidigare i avhandlingen. Semi-strukturerade forskningsintervjuer i grupp erbjuder möjligheten att under själva intervjun vidareutveckla och ta fasta på poänger och fenomen som informanterna själva lyfter upp och diskuterar då det är vad avhandlingen är fokuserad på: vad de anställda själva ger för perspektiv.

Datamaterialet analyseras med kvalitativ innehållsanalys enligt Tuomi & Sarajärvi (2009). I en kvalitativ innehållsanalys enligt Tuomi & Sarajärvi bearbetas data och delas upp i meningsbärande delar som sedan indelas i tematiska helheter. Kvalitativ innehållsanalys erbjuder mig ett bra verktyg för att skapa centrala helheter och poänger i avhandlingens data som sedan kan återkopplas med etablerade poänger om ledarskap och arbetshälsa från relevant forskning inom området. Det är en givande analysmetod för avhandlingens datamaterial.

5.1. Datainsamlingen

Första steget vid sammanställandet av datamaterialet var att hitta lämpliga informanter inom vuxensocialt arbete i Helsingfors stad. Jag tog kontakt med två ledande socialarbetare som var villiga att delta i studien och som även hjälpte mig att hitta kandidater till de övriga intervjuerna. Genomförandet av intervjuerna krävde ett forskningslov från Helsingfors stad, vilket jag ansökte om i slutet av mars 2019 och beviljades i maj. Själva ramen för datamaterialets storlek levde under processens gång i och med de potentiella informanternas egna tidtabeller och det gjordes vissa ändringar för att möjliggöra smidiga intervjutillfällen för alla parter involverade. Jag var gärna flexibel här då jag av egen erfarenhet vet att den fria arbetstiden är knapp på en socialbyrå. Intervjuerna genomfördes strax innan sommaren 2019, vilket är en delorsak till att det var utmanande att få tidtabellerna att gå ihop i och med de inkommande semestrarna. Erhållandet av forskningslov tog längre tid än väntat på grund av yttre

omständigheter och därmed genomfördes materialinsamlingen med en snävare tidsram och senare än beräknat.

Gruppintervjuerna genomfördes under två dagar efter varandra och är av varierande längd mellan 30–60 minuter. Samtyckesblanketter (Bilaga 2) gavs och undertecknades skriftligen så att informanterna var införstådda med studiens syfte och deltog av egen vilja. Något som Kvale & Brinkmann (2017) efterlyser är en möjlighet till eftertanke och redigering av intervjuguiden på basis av genomförda intervjuer inför kommande intervjuer. I efterhand ser jag också att det kunde ha varit värdefullt med mera tid mellan intervjuerna för att möjliggöra reflektion runt svaren på frågorna och eventuella finjusteringar av intervjuguiden, men samtidigt fick alla nu samma frågor på liknande sätt beroende på diskussionens riktning. Informanterna var värtaliga och behövde inte mycket uppmuntran från min sida, snarare kunde det ha varit lämpligt med starkare styrning från mitt håll vid tillfällen då det öppnades sidospår i ämnet. Intervjuerna genomfördes på finska vilket också säkert påverkade hur effektivt och smidigt jag hade möjlighet att styra intervjun då finska är ett andra språk för mig.

Datamaterialet består av fyra stycken gruppintervjuer med två informanter i varje (det vill säga åtta informanter totalt): Två gruppintervjuer med socialarbetare, en med socialhandledare och en med ledande socialarbetare. En till planerad gruppintervju med socialhandledare gick tyvärr inte att genomföra på grund av tidtabellsutmaningar. Även intervjun med de ledande socialarbetarna var planerad som två enskilda intervjuer men de sammanslogs till en gruppintervju för att göra det smidigare för tidtabellen hos informanterna. Intervjuerna transkriberades och analysen påbörjades. Det transkriberade materialet bearbetades och de enligt forskningsfrågorna relevanta delarna plockades ut. Analysen fortsatte med sammanslagningar av de relevanta delarna till större helheter för att kunna skönja eventuella nyckelbegrepp och fenomen samt för att skapa en beskrivande bild av datamaterialets innehåll enligt forskningsfrågorna.

5.2. Analysen

Analysen av mitt intervjumaterial genomfördes med kvalitativ materialbaserad innehållsanalys som enligt Tuomo & Sarajärvi (2009) har tre skeden under processen. Först reduceras materialet så att det som inte är väsentligt för studien faller bort. Sedan behandlas de, för studien, väsentliga delarna så att de som behandlar samma fenomen slås ihop och det bildas kluster med olika nyckelfenomen. Slutligen slås dessa kluster ihop till allt större helheter, så långt datamaterialet tillåter. Före en innehållsanalys påbörjas bör forskaren slå fast analysenheten som kan vara en enskild term, några meningar eller en tankehelhet (Tuomi & Sarajärvi, 2009). I denna analys har jag använt mig av två övergripande begrepp: *bra arbetshälsa* och *bra ledarskap* som analysenheter. Intervjuguiden är även uppdelad i två helheter som berör båda dessa begrepp då de är centrala för de forskningsfrågor som ställdes i avhandlingen. Därmed utgör de två begreppen också bra samlingspunkter för analysen.

Analysprocessen har därmed framskridit enligt Tuomo & Sarajärvis (2009) riktlinjer. Först har de inbandade intervjuerna lyssnats igenom och transkriberats. På grund av min hörselnedsättning som gjorde transkriberingen utmanande för mig har jag använt extern hjälp vid transkriberingen. Sedan lästes det transkriberade materialet och jag har bekantat mig med innehållet som helhet innan jag påbörjade processen med att plocka ut det väsentliga enligt forskningsfrågorna. Det väsentliga urskiljdes genom att jag markerade de delar av intervjumaterialet som hörde till någondera analysenheten. De två valda analysenheterna *bra arbetshälsa* och *bra ledarskap* fungerade väl som samlingspunkter. Indelningen av det väsentliga i underkategorier skedde skilt enligt analysenhet och liknande underkategorier sammanslogs till allt mer heltäckande kategorier som slutligen beskrivs med ett begrepp. Resultaten presenteras i kapitel 6.1. och 6.2.. Den tredje forskningsfrågan "*Vilken betydelse tillskrivs ett gott ledarskap för en god arbetshälsa?*", som har syftet fokuserat på sambandet mellan de två analysenheterna, presenteras i kapitlet 6.3. och skapar en tydligare grund för den följande diskussionen i kapitel 7.

5.3. Etikreflektion

Forskningslov ansöktes om från Helsingfors stad och beviljades för utförandet av denna studie. Jag följde forskningsetiska delegationens riktlinjer för etik inom humanvetenskaperna då jag genomförde intervjuerna. Forskningsetiska delegationen (2009) delar in etiska principer för forskning i tre (3) områden: (1) Respekt för informantens självbestämmanderätt, (2) Undvikande av skador, (3) Personlig integritet och dataskydd (jfr. Suomen akademia, 2008: i Tuomi & Sarajärvi, 2009). Att informanterna deltar frivilligt och informerat är viktigt för en korrekt studie. Avhandlingens informanter fick bakgrundsinformation om vad studiens syfte och mål är samt ombads samtycka till att delta i studien skriftligen genom en samtyckesblankett (Bilaga 2). Samtyckesblanketten hade jag endast på svenska vilket i efterhand var ett modigt antagande från min sida då inte alla har förmågan att läsa svenska tillräckligt pålitligt. De frågetecken som uppstod runt detta kunde redas ut i stunden och inga informanter drog sig ur på grund av det. Informanterna kunde självständigt bestämma sig för att delta eller inte enligt Forskningsetiska delegationens riktlinjer.

Forskningsetiska delegationen (2009) poängterar att psykiska, sociala och ekonomiska olägenheter för informanterna bör undvikas då forskaren genomför studien. Jag undviker att orsaka skada genom att behandla mina informanter med respekt och integritet samt genom att genomföra intervjuerna på socialbyrån för att undvika onödiga omkostnader i tid och pengar för informanterna. Då studien betonar och fokuserar på ett gott ledarskap torde den inte sätta informanterna i oskäligt utsatta positioner socialt trots att utvärdering av ledarskap kan vara ett känsligt ämne. Fokuset på positiva egenskaper minskar risken för att informanterna påminns om traumatiska händelser eller minnen i samband med intervjuerna. Intervjuerna i denna studie bör därmed inte vara speciellt psykiskt, socialt eller ekonomiskt belastande för informanterna.

För att säkerställa informanternas integritet och dataskydd strävar jag till att informanterna förblir så anonyma som möjligt. I gruppintervjuer är de inte anonyma för varandra och det kan vara väldigt tydligt vilka på arbetsplatsen som deltagit i studien

dock kan jag minska risken av igenkännande genom hur jag lyfter upp materialet i denna avhandling. Namn på informanter och igenkännande faktorer som platsen för intervjun bör undvikas att nämnas och förvaras inte på samma ställe som intervjumaterialet. Intervjumaterialet förvaras lösenordsskyddat lokalt så det laddas således inte upp i någon molntjänst eller på någon webbsida. Materialet förvaras så länge som det behövs för studien.

Jag har själv arbetat inom det sociala området tidigare, därmed har jag en egen förståelse för hur situationen kan vara i praktiken. Jag bör vara medveten om att mina egna iakttagelser inte nödvändigtvis speglar informanternas syn på situationen och jag bör vara lyhörd för detta. Kvale & Brinkmann (2017) poängterar att en god intervjuare inte börjar argumentera eller ger välmenande råd under intervjun utan låter informanterna utveckla sin syn på saken själva och med varandra. En central poäng jag höll i minnet under intervjuerna.

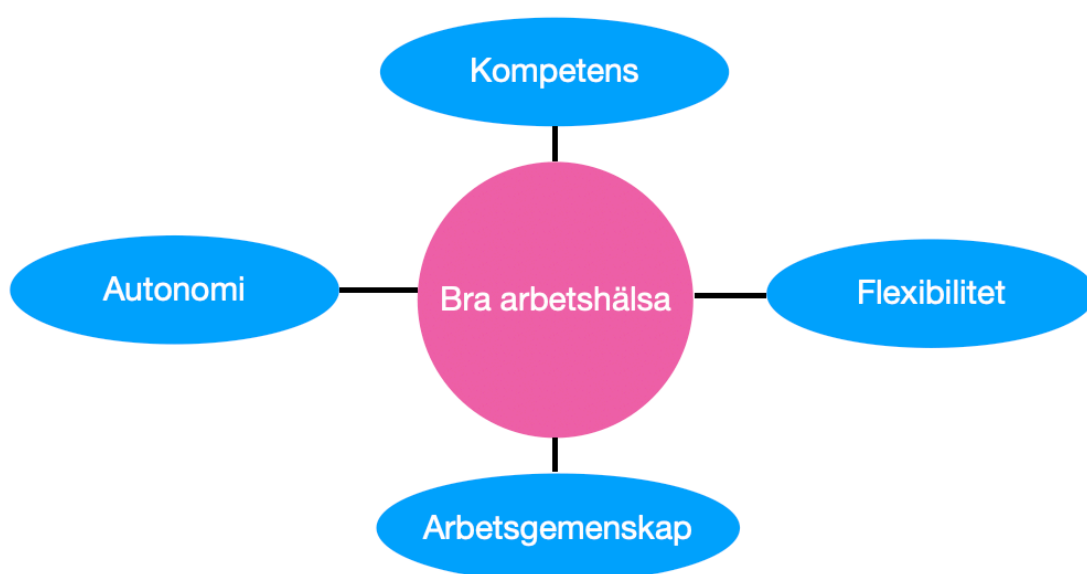
6. Resultaten

För att svara på avhandlingens forskningsfrågor har jag genom gruppintervjuer med de anställda belyst faktorer som beskriver en bra arbetshälsa och ett gott ledarskap på en socialbyrå inom vuxensocialarbete. De faktorer och egenskaper som framkommer i intervjumaterialet har bearbetats och resultaten har sammanställts i tre bilder, en för varje forskningsfråga i avhandlingen. Bilderna samlar de egenskaper som hör till det positiva hos respektive centrala begrepp i avhandlingen enligt de anställda på en socialbyrå inom vuxensocialarbete.

6.1. Bra arbetshälsa

Analysen av *bra arbetshälsa* baserar sig på de frågor som ingick i den första delen av intervjuguiden. Analysens resultat visualiseras inledningsvis genom Bild 1. Enligt analysen påverkas bra arbetshälsa av fyra aspekter: arbetslagets kompetens, flexibilitet, autonomi och arbetsgemenskap.

Bild 1: Bra arbetshälsa



I presentationen av resultaten uppfattade jag det inte vara aktuellt att presentera svaren enligt yrkesroll och position, eftersom jag under analysens gång noterade att resonemangen bland de anställda var såpass likartade. Speciellt uppfattade jag att de ledande socialarbetarna i sina resonemang gärna utgick från socialbyrån som helhet och att de fokuserade på de anställda och deras arbetshälsa. De ledande socialarbetarna diskuterade således relativt lite angående sin egen arbetshälsa utan ansåg att så länge som deras medarbetare mår bra och gör sitt arbete så mår de bra också. Vilket var punkten de ledande socialarbetarna utgick från i gruppintervjun och fick följden att de aspekter de tog fasta på var liknande som de aspekter som framkom i de övriga intervjuerna. Även mellan socialarbetare och socialhandledare är det svårt att skönja skillnader i synen på arbetshälsa och ledarskap. Medarbetarna ser också socialbyrån som en egen enhet skild från den övriga organisationen då det gäller arbetshälsa och ledarskap. Jag uppfattar att då alla informanter resonerar inom samma "ramar av socialbyrån", blir svaren likartade trots de olika yrkesrollerna. Detta resonemang förtydligas i nästa kapitel om gott ledarskap.

Kollegorna och arbetsgemenskapen har en synnerligen viktig roll för arbetshälsan enligt alla informanter. Bild 1 innehåller inte en rangordning av fenomenen som framträder utan de bildar en helhet som enligt informanterna tillsammans utgör grunden för en bra arbetshälsa. Den första underkategorin som framträdde i analysen av informanternas svar var *arbetsgemenskapen*, och specifikt då vikten av en god och stödjande arbetsgemenskap och -atmosfär.

"...et silleen työilmapäiriin koen kyllä työhyvinvoinnin ihan tärkeimpänä osa-alueena."

Informant N1, intervju 2.

"Mut tässä tilanteessa missä mä oon niin tämä esimiehen tuki ja työyhteisön tuki on ollu optimaalista omassa työhyvinvoinnissa."

Informant M1, intervju 3.

“No ainakin hyvä työilmapiiri, se on avoin, voi puhua kaikesta työhön liittyvistä asioista.”

Informant N1, intervju 4

De tre citaten ovan speglar flera informanterns svar gällande vad som påverkar deras arbetshälsa. I datamaterialet framkommer det att en öppen funktionell arbetsgemenskap i vilken det går att diskutera såväl yrkesrelaterade ärenden som privata ärenden och där olika åsikter ges utrymme och tillåts är en viktig ingrediens för en bra arbetshälsa. Det är gemensamt för alla intervjuer och beskrivs som en förutsättning för förmågan att hantera sitt eget arbete och för att orka och vara inspirerad i det egna arbetet.

Enligt informanterna är arbetsgemenskapen funktionell då det finnas en vilja inom teamet att upprätthålla en bra arbetsgemenskap. Ett socialkontor är en arbetsplats där många tunga människoöden utspelar sig och svåra situationer uppstår. Möjligheten för informanterna att kunna söka förståelse, uppmuntran, synpunkter eller bara skratta bort en situation med sina kollegor är mycket viktig för att arbetsvardagen skall fungera, och det stöder starkt den egna arbetshälsan. Arbetslaget, kollegorna och närchefen har enligt informanterna en betydande roll här och om dessa är villiga att dela varandras erfarenheter i en öppen dialog om både arbetet och vardagen, upplevs det ha en stor positiv effekt för arbetshälsan. En funktionell arbetsgemenskap bidrar vidare enligt informanterna till att det är trevligt att komma till arbetet och det egna arbetet känns inspirerande, vilket sedan underlättar det att man orkar ta del av sina kollegors upplevelser och finnas där för dem vid behov vilket återigen bidrar till upprätthållandet av en funktionell arbetsgemenskap.

Nästa aspekt som presenteras i Bild 1 är *kompetens*. Enligt informanterna är kompetens hos medarbetarna på arbetsplatsen en förutsättning för en funktionell arbetsplats, vilket är en viktig bakgrundsfaktor för en välfungerande arbetsgemenskap. Kompetens uppnås enligt informanterna genom bra rekryteringar och bra inskolning av nya kollegor, samtidigt som medarbetarna aktivt inkluderar nya anställda socialt och det finns en gemensam vilja för att skapa ett funktionellt arbetslag. Informanterna ifrågasatte inte den egna kompetensen i intervjuerna utan diskussionen kretsade kring medarbetarnas kompetens som helhet. Enligt informanterna är det viktigt för medarbetarna på ett

socialkontor att ha förtroende för sina kollegors kompetens, det har ett positivt inflytande på deras arbetshälsa. Det utgör ett stöd i arbetet, det kollegiala stödet.

Kompetens gäller både för yrkeskunnandet som för självkännedom och är central för informanternas upplevda arbetshälsa och hur hen förmår bidra till arbetsgemenskapen. Betydelsen av att ta hand om sig själv fysiskt och att lyssna på sig själv identifierades som en viktig grundsten för arbetshälsa av informanterna. I en intervju framkommer ett behov av en tillgång till motion som understöds av arbetsgivaren. De ser förmågan att kunna nollställa sig och återhämta sig efter en arbetsdag som viktig och den bör inte underskattas, vilket citatet nedan beskriver. Det är svårt att hjälpa andra om du själv är utmattad.

“...et itsestään pitää tietysti huolta että jos sä et oo ite kondiksessa niin ihan turha tänne on tulla pyörimään.”

Informant M2 Intervju 3

Motion är ett verktyg för att återhämta sig och sköta om sig fysiskt. I citatet ovan syftar det även på att må bra psykiskt och att ta hand om sitt liv utanför arbetet. Vad som händer i arbetet påverkar de övriga delarna i livet samtidigt som det övriga livet påverkar individens tillvaro på arbetsplatsen, både bra och dåligt. En strävan att uppnå och upprätthålla denna balans mellan livets olika delar ses som viktig för arbetshälsan enligt informanterna, balansen mellan arbete och fritid.

Den tredje aspekten som presenteras i Bild 1 är *autonomi*. Autonomi inom sitt eget arbetsområdes tydliga ramar är viktigt för den egna yrkesidentiteten enligt informanterna. Då de själva har möjlighet att påverka hur de formar sin arbetsbild, sköter sina ärenden och fattar beslut i arbetsvardagen har det en positiv effekt på deras arbetshälsa. Datamaterialet beskriver den ledande socialarbetaren på ett socialkontor som ett bakgrundsstöd till självledande individer. Autonomi förutsätter enligt informanterna en möjlighet till uttryckt stöd och respons, både från kollegor och närchefen, för de egna besluten och valen vilket är viktigt då en anställd på ett socialkontor ofta står ensam med sina beslut. Således är möjligheten till stöd från en

kompetent arbetsgemenskap viktig för arbetshälsan hos självledande anställda på ett socialkontor.

Arbetsmängd är ett återkommande begrepp i intervjuerna, ofta i negativ bemärkelse som överbelastning eller arbetsbörda. Arbetsmängden upplevs av informanterna vara svårt att påverka då den påverkas av flera varierande och externa faktorer som klienternas behov för just den dagen eller sjukfrånvaron inom socialkontoret just då. När arbetsmängden är rimlig i en autonom arbetsmiljö har det en stark positiv effekt på arbetshälsan enligt informanterna. Även om mer psykiskt ansträngande faktorer är i fokus så framkommer det i intervjuerna att det fysiska skicket på arbetsstationen och kvalitén på arbetsverktygen gör en skillnad och de bör åtminstone vara funktionella.

Aspekten autonomi omfattar också upplevt förtroende från och för den ledande socialarbetaren och känslan av delaktighet i formandet av arbetsplatsens ramar. Enligt informanterna gör ett förtroende inom socialkontoret att anställda vågar visa sina känslor, dela med sig och vågar säga sin åsikt. Öppenhet i diskussionerna på arbetsplatsen är viktigt för arbetshälsan hos informanterna. Genom delaktighet i beslutsfattandet känner informanterna sig respekterade och involverade, vilket de känner att ökar förtroendet inom arbetsgemenskapen. Informanterna ser att respons är viktigt för en funktionell autonom arbetsgemenskap. Respons underlättas av förtroende då det ges och tas, också kritisk sådan. Förmågan inom arbetslaget att ta emot och ge respons, utan att ducka eller att det blir en konfliktsituation, är värdefull för arbetshälsan enligt informanterna.

Den fjärde och sista aspekten som presenteras i Bild 1 är *flexibilitet*, vilket är en återkommande aspekt i datamaterialet och vars närvaro på arbetsplatsen värdesätts högt av informanterna då det gäller arbetshälsa. Möjligheten att själv bestämma att flexa sin arbetstid enligt personliga behov och att få semester den tid de önskade har en stor betydelse för informanternas välbefinnande. Flexibilitet hos medarbetarna och närchefen gällande åsikter och i viss mån beslut och linjer inom socialkontoret är

välkommet hos informanterna som känner att det ökar deras känsla av delaktighet och att bli hörd vilket har en positiv effekt på arbetshälsan.

“...kyl mä uskon että hän on sen verran joustava että saattaa sitä omaakin suuntansa muuttaa jos hänen kanssaan keskustelee.”

Informant N1, intervju 4.

Citatet ovan beskriver känslan av att det är tillåtet att framföra sin åsikt med kollegorna och till närchefen, även om den är annorlunda. Vilket är centralt för den upplevda arbetshälsan och i en bra arbetsgemenskap enligt informanterna. Möjligheten att påverka närchefen genom att diskutera, poängterar det ständigt närvarande behovet av tid och plats för diskussion och dialog. En funktionell dialog på arbetsplatsen är betydande för att arbetsgemenskapen skall fungera och har en positiv effekt på anställdas arbetshälsa enligt datamaterialet.

Bild 1 samlar de centrala aspekter som informanterna anser ha ett positivt inflytande på deras arbetshälsa som anställda på ett socialkontor. Arbetshälsa är en summa av faktorer och en bra sådan uppnås då flera olika aspekter är positivt närvarande. Närvaron av en givande och funktionell arbetsgemenskap har möjlighet att göra en stor skillnad på egen hand enligt informanterna, vilket citatet nedan framhäver.

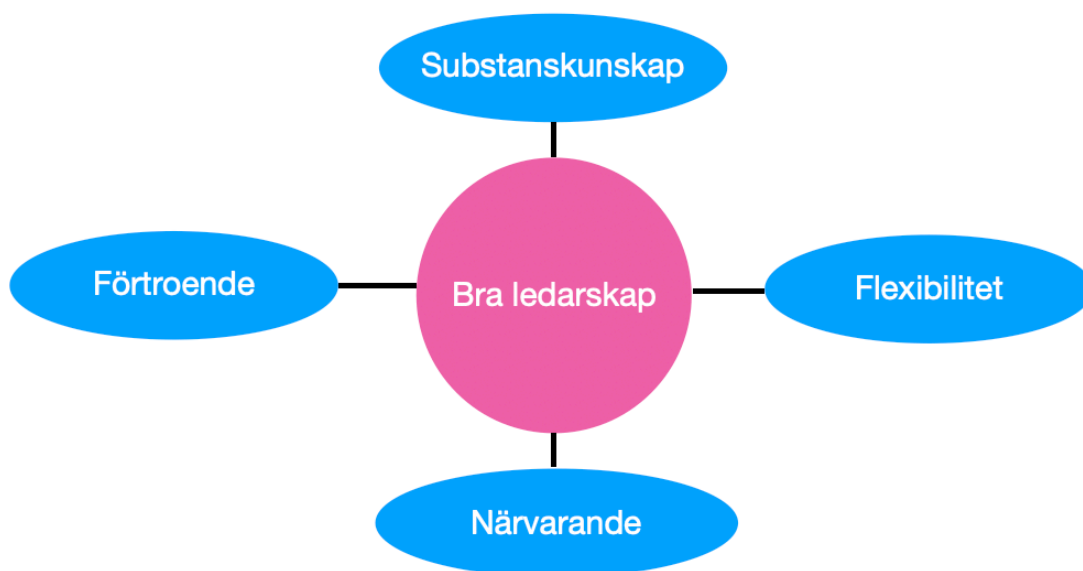
“...sit se yleinen ilmapiiri on hyvä niin yleensä työhyvinvointikin on silloin ihan ok...”

Informant M2, intervju 3.

6.2. Bra ledarskap

Analysen av *bra ledarskap* är baserad på frågorna i den senare delen av intervjuguiden. Enligt analysen påverkas ett bra ledarskap av fyra aspekter: substanskunskap, flexibilitet, förtroende och närvarande (Bild 2). Informanterna ser den ledande socialarbetaren som sin tydliga närchef och som frontfigur för organisationens ledarskap då den högre ledningen i organisationen inte upplevs av informanterna som närvarande i arbetsvardagen. Därmed används benämningen ledande socialarbetare synonymt med närchef i fortsättningen då det syftas på närchefen och ledningen på ett socialkontor.

Bild 2: Bra ledarskap



Återigen beskriver informanterna tematiken, i detta fall ett gott ledarskap, på ett likartat sätt, oberoende av yrkesposition. Jag gör därför ingen åtskillnad mellan yrkesgrupperna (ledande socialarbetare, socialarbetare och socialhandledare) då jag presenterar mina resultat. Den högre ledningen, ledningen i organisationen ovanför närchefen upplevs som osynlig och icke-närvarande av alla informanter. Även de ledande socialarbetarna vilkas direkta förmän är en del av denna högre ledning reflekterade kring ett gott ledarskap i sin egen position då de såg socialkontoret som såpass åtskild enhet på

gräsrotsnivån jämfört med den övrig organisationen. De reflekterade över hurdana egenskaper som är önskvärda hos närchefer i deras position istället för hos sina egna närchefer och den högre ledningen. De fokuserar på gräsrotsnivån och socialkontoret som kontext. De övriga informanterna i datainsamlingen påpekar tydligt att de endast avser sin närchef, den ledande socialarbetaren, då de utvecklar sig kring ledarskapet på socialkontoret, exempelvis så som beskrivs genom citatet nedan.

“... nyt kun ruvetaan puhumaan johtajuudesta niin mä puhun sitten pelkästään lähiesimiehestä.”

Informant M2, intervju 3.

Ett gott ledarskap, enligt informanterna, innebär att den ledande socialarbetaren är *närvarande*, vilket är en aspekt som presenteras i Bild 2. Då den ledande socialarbetaren är synlig på arbetsplatsen i vardagen och är öppen för kontakt från medarbetarnas håll visar det på ett gott ledarskap, enligt informanterna. Denna indikering sker även om den ledande socialarbetaren uppmuntrar till autonomi och självledarskap på socialkontoret. I intervjuerna framträdde att nära förknippat med närvaro är tillgänglighet, det innebär att den ledande socialarbetaren är öppen för kontakt och ger tid till spontana diskussioner i korridoren och kafferum samt aktivt signalerar en vilja att erbjuda stöd, vilket citatet nedan från en informant beskriver:

“...niin on must hirveen tärkeätä että se lähiesimies nimenomaan löytyy täältä, on tässä mejän lähellä, et pystyy ottamaan yhteyttä sit kun tuntuu siltä...”

Informant M1, intervju 2

Informanterna anser att en bra ledande socialarbetare strävar till att skapa ett sakligt och funktionellt diskussionsklimat. Den ledande socialarbetaren skapar utrymmen för detta ifall utrymmen inte uppstår av sig själva. Enligt informanterna innebär ett sakligt och funktionellt diskussionsklimat att alla blir hörda, att det finns också utrymme för sådant som inte hör till arbetet och det går att ge och få respons. Den ledande socialarbetaren bör kunna utöva makt och ta i situationer samt ge order vid behov enligt informanterna. De ledande socialarbetarna reflekterade också över hur direkt en order ges har en effekt på diskussionsklimatet, de föredrog mindre direkta former av ordergivning då ingen egentligen tycker om att bli kommenderad. Det förutsätter dock att arbetsplatsens dialog

mellan den ledande socialarbetaren och medarbetarna är funktionell och kontinuerlig i arbetsvardagen.

En närvarande och tillgänglig ledande socialarbetare är mycket uppskattat hos informanterna, speciellt då det finns utrymme för att föra en funktionell dialog. Som citatet nedan beskriver kan en bra ledande socialarbetare balansera mellan att vara mänskligt tillmötesgående och att utöva sin makt och styra vid behov. Det skapar förutsättning för en funktionell dialog i arbetsgemenskapen enligt informanterna.

“Mun mielestä se on sitä et sä oot lähestyttävä, sä oot läsnä, sun pitää tuntee se ihminen, sun pitää toki hallita asioita, jotta voit johtaa mut johtajan ei tarvitsee, hallita...”

Informant M, intervju 1

Informanterna ser att en bra ledande socialarbetare satsar på att lära känna sina anställda och söker sig till dem för diskussion om hur det går i arbetet och i det civila. Då den ledande socialarbetaren känner sina medarbetare och är medveten om deras starka och svaga sidor samt förmår ta det i beaktande har det en stor betydelse för informanternas upplevda arbetshälsa. Den ledande socialarbetarens egna förmåga att tillåta olikheter och att skapa ömsesidiga förtroenden på arbetsplatsen är värdefull och det påverkar hela socialkontorets stämning enligt informanterna. Speciellt då ett gott närvarande ledarskap inger och skapar förtroende i arbetsvardagen. *Förtroende* är en central aspekt hos ett bra ledarskap enligt informanterna och är visualiserat i Bild 2.

Enligt informanterna sker det ett positivt inflytande på arbetshälsan då den ledande socialarbetarens agerande uppfattas som mänskligt och hen uppfattas som en bra människa. En bra ledande socialarbetare kännetecknas vidare genom sin förmåga att hantera och lösa konfliktsituationer på ett bra sätt. Den ledande socialarbetaren är också pålitlig i sitt eget arbete, vilket informanterna lyfter upp tillsammans med betydelsen av att administrativa ärenden och byråkratin sköts, det är något som citatet från en informant nedan belyser. Alla ärenden behöver inte skötas genast men det är betydelsefullt för välbefinnandet hos informanterna att den ledande socialarbetaren

hanterar de viktiga ärenden som hör hen till inom givna tidsramar. Ett gott ledarskap inger ett förtroende enligt informanterna.

M1: "(...) en allekirjoita just sitä että aina on se tärkein homma saada, näitä paperiasioista tavallaan just sekunnissa kuntoon (...) mut onhan se erittäin tarkkaa sekin että saa ne tärkeimmät jutut tehtyä, ja se että saa sen vaikeimman ja tärkeimmän byrokratian kuntoon."

Informant M1, intervju 2

Substanskunskap inom området är den tredje aspekten som presenteras i Bild 2 hos ett bra ledarskap enligt datamaterialet. Informanterna lyfter upp betydelsen av att den ledande socialarbetaren förmår kontrollera och begränsa sin egen arbetsbild så att hen har utrymme för att göra det arbete som är viktigt, vare sig det är byråkrati eller personalhandledning. Informanterna poängterar dock att enbart människokännedom och självkännedom inte är tillräckligt utan ett substanskunnande inom området är viktigt för en ledande socialarbetare, vilket citatet från två informanter nedan beskriver.

M1: "Niin just et se nyt kuitenkin vaatii myös substanssiosaamista.."

M2: "Totta kai..."

M1: "...Pelkkä semmonen vuorovaikutus- ja ryhmädynamiikkaosaaminen ei riitä."

Informant M1 och M2, intervju 3

Informanterna lyfter upp vikten av att den ledande socialarbetaren är insatt i det praktiska arbetets dimensioner både på gräsrotsnivån och på ett samhälleligt plan. Det underlättar för ett funktionellt diskussionsklimat och inger förtroende för de ramar, inom vilka informanterna arbetar. Ett gott ledarskap är åtminstone tillräckligt substanskunnig för att kunna erbjuda stöd och nya vinklar i de problem som uppstår i informanternas arbetsvardag. Till ett gott ledarskap tillskrivs vidare att den ledande socialarbetaren agerar som ett slags filter mot flödet av information och direktiv från den övriga organisationen, den ledande socialarbetaren väljer att presentera noggrannare det som är relevant och viktigt utan att informanterna måste gå igen hela informationsflödet på egen hand. Substanskunskap hos ledarskapet är en viktig aspekt för ett funktionellt socialkontor enligt informanterna.

Flexibel är en aspekt som informanterna gärna och ofta ser hos en bra ledande socialarbetare och därmed är det också den fjärde aspekten i Bild 2. En bra ledande socialarbetare ger möjligheten och förtroendet till sina medarbetarna att självständigt påverka sina egna arbetsscheman enligt sina behov. Citatet nedan beskriver hur flexibiliteten i semestrarna uppskattas av en informant trots att det kan skapa ökad arbetsbörda för en stund.

N2: "(...) työntekijät saa viettää lomaa perheen kanssa, ja sitten järjestellään miten päästään niitten ruuhkahetkien yli. Se on tosi tärkeä, sinällään pieni juttu, mutta tärkeä."

Informant N2, intervju 4

Förutom de rent strukturelaterade delarna av arbetet anser informanterna att en bra ledande socialarbetare också är flexibel med sina egna åsikter. Informanterna ser det som värdefullt att det finns möjlighet att påverka den ledande socialarbetaren och diskutera. Något som ger en känsla av förtroende, delaktighet och autonomi. Förmågan att vara flexibel är en aspekt hos ett gott ledarskap enligt informanterna.

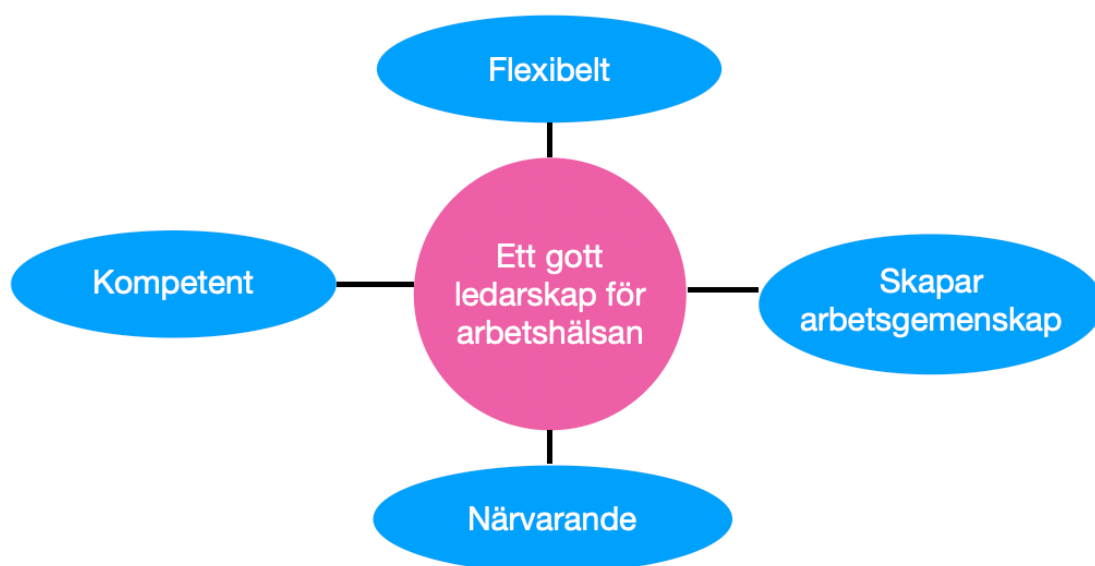
Ett gott ledarskap, en bra ledande socialarbetare, är summan av flera aspekter vilka visualiserats i Bild 2. Liksom en bra arbetshälsa (Bild 1) är det en helhet som kräver flera aspekter närvarande för att fungera. Det går inte att påvisa en enskild aspekt som den bakomliggande orsaken till vad som skiljer ett gott ledarskap från ett dåligt eller hurdant inflytandet blir som det har på medarbetarnas arbetshälsa. De fyra aspekterna i Bild 2; närvarande, förtroende, substanskunskap och flexibilitet summerar synen informanterna i föreliggande avhandling har på vad en bra ledande socialarbetare är och med hjälp av vilka en positiv inverkan sker på deras arbetshälsa.

6.3. Gott ledarskap för en god arbetshälsa

Informanterna i datamaterialet lyfter upp flera aspekter som viktiga för en bra arbetshälsa och för ett gott ledarskap i de föregående kapitlen. I detta kapitel presenteras en kombination av ovannämnda som är önskvärda hos en ledande socialarbetare på ett socialkontor med tanke på medarbetarnas arbetshälsa enligt den tredje forskningsfrågan i avhandlingen (*Vilken betydelse tillskrivs ett gott ledarskap för en god arbetshälsa?*).

Nedan i Bild 3 har resultaten från *Bra arbetshälsa* och *Bra ledarskap* förts samman till fyra centrala aspekter som kännetecknar ett ledarskap som anses inverka positivt på arbetshälsan: den ledande socialarbetarens ledarskap är flexibelt, kompetent, närvarande samt bidrar till att skapa en arbetsgemenskap.

Bild 3: Gott ledarskap med tanke på medarbetarnas arbetshälsa



samtliga informanter ser arbetsgemenskapen som mycket viktigt, dvs en fungerande arbetsgemenskap har en stor effekt på deras upplevda välbefinnande i arbetet. En bra arbetsgemenskap bidrar med stöd och avkoppling i en stressig och ensam arbetsvardag. Informanterna anser att den ledande socialarbetaren besitter verktygen, med hjälp av

vilka en bra arbetsgemenskap skapas och hen bör använda dessa verktyg. Speciellt om det inte "naturligt", dvs av sig själv, uppstår en arbetsgemenskap så skall den ledande socialarbetare skapa utrymmen och tillfällen där en gemenskap kan börja uppstå, som möten eller gemensamma kaffepauser. Informanterna påpekar även vikten av att inom arbetsgemenskapen också kunna diskutera ärenden som inte hör till arbetet men som ger ett mervärde för deras upplevda arbetshälsa. Aspekten *Skapar arbetsgemenskap* som presenteras i Bild 3 syftar på allt ovannämnda och när den ledande socialarbetaren bidragit till att arbetsgemenskapen är god och funktionell så anses det vara ett av de största stöden för anställdas arbetshälsa

Ett gott ledarskap hos en ledande socialarbetare är även "närvarande i arbetsvardagen" enligt informanterna - närvaron uppfattas då den ledande socialarbetaren är tillgänglig för medarbetarna, t.ex. genom en "öppen dörr" policy. Informanterna ser således möjligheten att få prata med sin ledande socialarbetare i arbetsvardagen som en viktig aspekt för en bra arbetshälsa. Det behöver inte varje dag vara möjligt, men det faktum att då det är möjligt så är det bara att ta kontakt, har en positiv effekt. Informanterna uttrycker en förståelse för att övrigt byråkratiskt arbete och ledningsmöten tar tid, men önskar ändå mer närvaro av sin ledande socialarbetare i arbetsvardagen. Kunskapen om att det är möjligt att få stöd från ledarskapet, ifall det behövs, inger trygghet och redan att känna att det är helt "okej" att bara dela ett skämt har en positiv inverkan på arbetshälsan. Informanterna anser att det ger ett stort mervärde för arbetsgemenskapen då den ledande socialarbetaren deltar och är närvarande, speciellt då det ger en möjlighet till att vid behov ge och få direkt feedback med en låg tröskel. Aspekten *Närvarande* som presenteras i Bild 3 syftar på denna helhet och är viktig egenskap för ett gott ledarskap då det stöder förtroendet, arbetsmiljön och arbetshälsan hos medarbetarna.

Informanterna uttrycker även ett behov av tillräcklig flexibilitet på arbetsplatsen gällande arbetstiden och semester men också i form av åsikter och acceptans av olikheter. Den ledande socialarbetaren utgör en förebild enligt informanterna och sätter tonen i arbetsmiljön gällande hur flexibelt åsikter, olikheter och arbetstid framträder. En

ledande socialarbetare som genom sin flexibilitet kan bidra till en öppen arbetsplats med en arbetsgemenskap som accepterar särdrag hos kollegor och deras olika åsikter är önskvärd enligt informanterna. Speciellt uppskattas då kollegor och den ledande socialarbetaren är beredda att ändra sin åsikt. Detta empatiska, öppna sinnelag upplevdes av informanterna som viktigt hos en bra ledande socialarbetare och ett gott ledarskap för arbetshälsan. Vidare, informanterna uppskattar stort möjligheten och förtroendet att flexa med sin egen arbetstid enligt egna behov och även på kort varsel. Ett gott ledarskap tillåter och litar på att medarbetarnas behov av flexibilitet är välgrundat och det bidrar till en bra arbetshälsa. Det återspeglar informanternas behov av autonomi inom ramen för det egna arbete samt behovet av att den ledande socialarbetaren visar förtroende för de anställda. *Flexibilitet* är den tredje aspekten som presenteras i Bild 3 och syftar på ovanstående helhet.

Slutligen är kompetens hos den ledande socialarbetaren viktig för att ledarskapet skall vara bra för arbetshälsan. Speciellt avses då praktisk kompetens inom socialområdet, men även kompetens som en ledare av människor. Informanterna ser att möjligheten till att få pålitlig handledning i svåra situationer och beslut i sin arbetsvardag är positiv för deras arbetshälsa. En bra ledande socialarbetare besitter tillräcklig kunskap och erfarenhet inom området och bistår personligen med handledning inom arbetsgemenskapen. "Kompetent som ledare av människor" kommer inte fram lika starkt i analysen, men informanterna ser ett mervärde i den ledande socialarbetarens människokännedom och förmåga att medla i konflikter på arbetsplatsen. En god ledande socialarbetare tar sig tid att lära känna sina anställda och tar sig resolut an konfliktsituationer och medlar. *Kompetens* presenteras som den fjärde aspekten i Bild 3 och består av dessa två sidor av kompetens, med tyngd på en substanskunnigt baserad kompetens framom kompetens inom människokännedom.

Bild 3 visualiserar de aspekter som informanterna i föreliggande avhandling associerar med ett gott ledarskap för en bra arbetshälsa. Aspekterna bildar en helhet vilken är en kompetent, närvarande och flexibel ledande socialarbetare som skapar

arbetsgemenskap. Närvaron av dessa aspekter inverkar positivt på arbetshälsan hos informanterna i föreliggande avhandling.

7. Avslutande diskussion

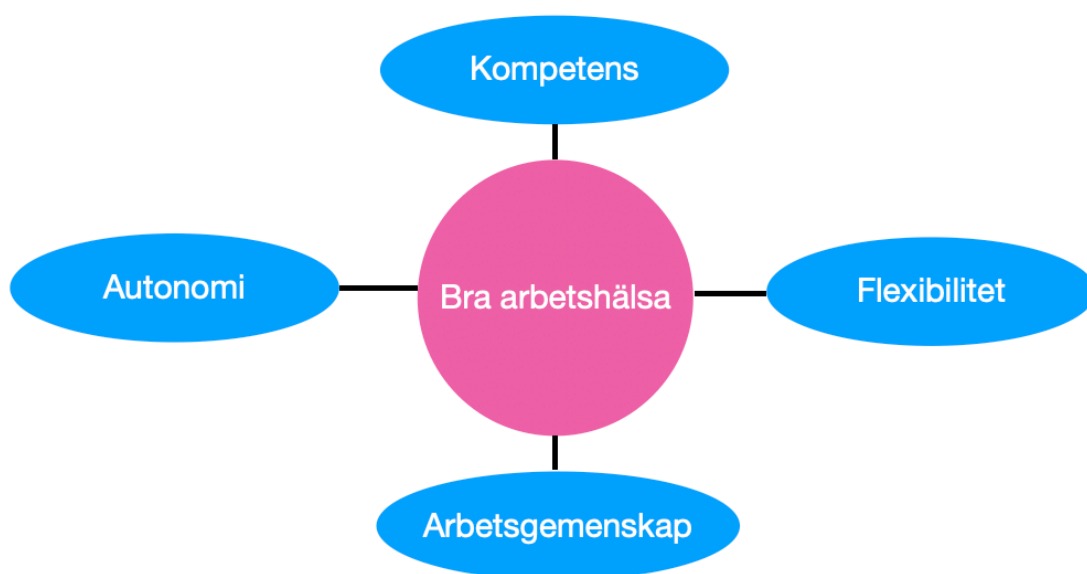
Ett gott ledarskap och en bra arbetshälsa är två områden i dagens arbetsliv inom vilka organisationer i allt högre grad strävar till att förbättra sig för att behålla sina anställda och utveckla deras kompetens. Organisationer är därför intresserade av att tillgodose sina anställdas intressen (Business Roundtable, 2020). Kunniga och motiverade anställda är en konkurrensfördel inom många branscher och även inom det sociala området där bristen på behörig personal är närvarande. Interaktionen mellan ledarskap och arbetshälsa är viktig, även om den inte ensam avgör om ett ledarskap är gott eller arbetshälsan är bra. Som ett viktigt "spelrum" fungerar den närmaste arbetsmiljön då det är ofta i den kontexten som ledarskapet påverkar arbetshälsan hos medarbetarna och vice versa. Det psykologiska klimatet på arbetsplatsen är en viktig beskrivande faktor för beteendet inom organisationen (Welander et al., 2018). Organisationen utgörs av de människor som finns i den och hur de mår och det är önskvärt för organisationen att behålla och vidareutveckla de bra medarbetare som finns. Arbetsgivarens åtgärder har betydande effekt på personalens välbefinnande (Goh, Pfeffer & Zenios, 2016).

I avhandlingen är fokus på vuxensocialarbete på en kommunal socialbyrå och datamaterialet består av gruppintervjuer med anställda på socialbyrån. Syftet var att utreda vad som kännetecknar en bra arbetshälsa, ett gott ledarskap och ett ledarskap som inverkar positivt på arbetshälsan hos medarbetarna på en socialbyrå inom vuxensocialarbete. Forskningsfrågorna som ställdes är:

- 1. Hur beskrivs bra arbetshälsa inom vuxensocialarbete?*
- 2. Hur beskrivs bra ledarskap inom vuxensocialarbete?*
- 3. Vilken betydelse tillskrivs ett gott ledarskap för en god arbetshälsa?*

Den första forskningsfrågan resulterade i Bild 1.

Bild 1: Bra arbetshälsa

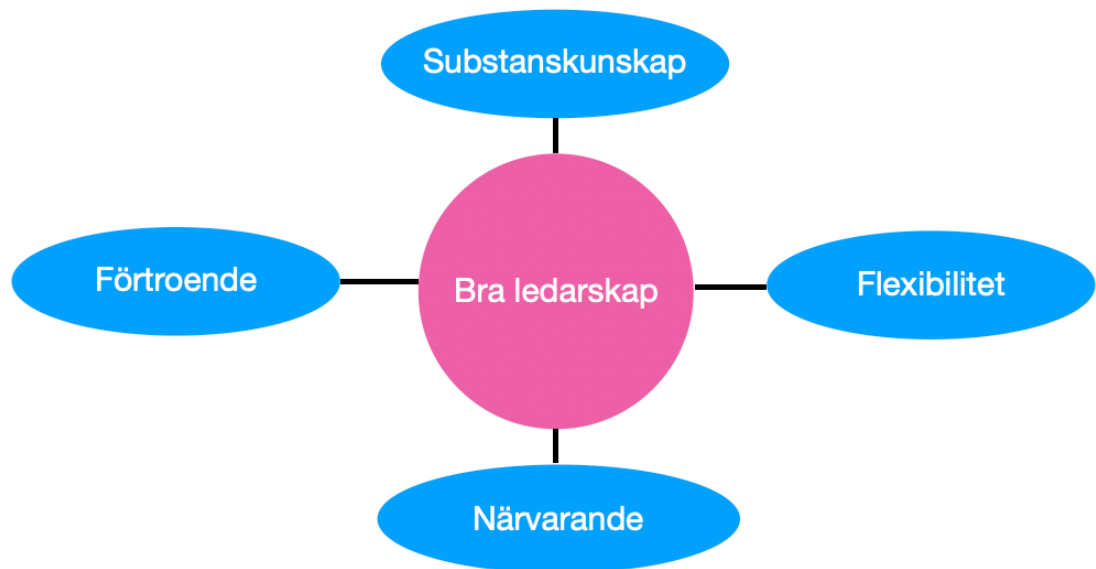


Resultatet i Bild 1 är i samklang med avhandlingens definition för arbetshälsa. De fyra begreppen är inte statiska utan i ständig rörelse, de bildar en process som skapar arbetshälsan hos individen. Välbefinnande är inte ett mål eller ett resultat utan en pågående process (Deci & Ryan, 2008). Den starka betydelsen av arbetsgemenskapen för arbetshälsan har framkommit även i tidigare studier (Social- och Hälsovårdsministeriet, 2018; Baldschun et al., 2019) och dess fortsatta betydelse kan inte förnekas. Även kollegornas kompetens och närvaro är betydande för arbetshälsan hos socialbyråns anställda. Tillräcklig autonomi och förtroende i arbetet är betydande för den enskilda medarbetarens arbetshälsa och känsla av mening på arbetsplatsen, vilket också Arbetshälsoinstitutet (2019) poängterar. Flexibilitet och dess koppling till förtroendet är viktigt att minnas då vi diskuterar arbetshälsan hos socialbyråns anställda. Ledarskapet har en inverkan på hur dessa begrepp uppfattas på socialbyrån, vilket även forskning inom området påvisar (t.ex. Sinokki, 2011; Litchfield et al., 2016). Anställda på en socialbyrå inom vuxensocialarbete anser sin arbetshälsa vara bra om de har tillgång till en god arbetsgemenskap, tillräcklig flexibilitet och autonomi samt kompetenta kolleger.

Svaret på den andra forskningsfrågan beskrivs i Bild 2. Observeras bör att de anställda på socialkontoret tillskriver egenskaperna för ett bra ledarskap endast utgående från sin

närchef, den ledande socialarbetaren, då deras kontakt med den högre ledningen upplevs som mycket liten av de anställda själva.

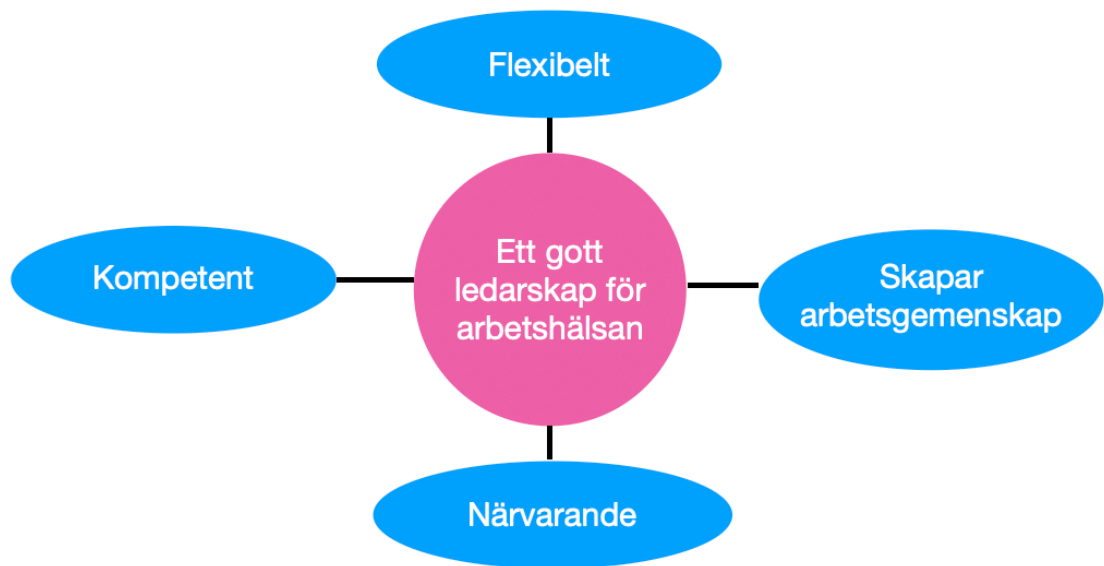
Bild 2: Bra ledarskap



Enligt resultatet är ett gott ledarskap hos den ledande socialarbetaren uppbyggt på hens tydliga närvaro i arbetsvardagen och på att den ledande socialarbetaren har förtroende bland medarbetarna. Vikten av att det finns en funktionell dialog mellan närchefen och medarbetaren poängteras också i övriga studier inom området (Larsson & Vinberg, 2010; Anttonen & Räsänen, 2009; Vataja et al., 2007). Tillräcklig substanskunskap och kompetens hos den ledande socialarbetaren är viktigt, något som även liknande studier inom socialområdet kommit fram till (Shanks et al., 2015). Ett gott ledarskap föregår med sitt närvarande, pålitliga och kunniga agerande som ett gott exempel på arbetsplatsen vilket präglar hela arbetsplatsens arbetsmiljö och medarbetarnas arbetshälsa. Det är även viktigt att ledarskapet är flexibelt så att medarbetarna känner sig hörda och att de upplever att de har en möjlighet att påverka sin situation. Detta är centralt för ett gott ledarskap även enligt Larsson & Vinberg (2010). Ovannämnda aspekter, även illustrerade i Bild 2, utgör således hörnstenarna för ett bra ledarskap enligt de anställda på socialkontor inom vuxensocialarbete som jag intervjuat.

Behovet av närchefens närvaro kan ses som en reaktion på det faktum att allt mer av socialbyråns verksamhet utförs virtuellt och på distans. Den mänskliga närvaron är dock viktig för socialbyråns anställda, både i form av kollegor och den ledande socialarbetaren. Detta syns tydligt i resultatet som avser svara på den tredje forskningsfrågan, och som visualiserats i Bild 3, nedan. Ett gott ledarskap med tanke på arbetshälsan är ett ledarskap som är “närvarande” och skapar en god arbetsgemenskap, ett ledarskap som har sin grund i mänskligt umgänge och bemötande.

Bild 3: Ett gott ledarskap för en bra arbetshälsa



Ett gott ledarskap som har en positiv effekt på medarbetarnas arbetshälsa karaktäriseras således av fyra aspekter enligt mina resultat: ledarskapet skapar arbetsgemenskap, är närvarande, flexibelt och kompetent. Då de fyra aspekterna återfinns i ledarskapet som den ledande socialarbetaren utövar, har det en positiv effekt på arbetshälsan hos anställda på en socialbyrå, enligt de anställda själva. Resultaten har paralleller till Larsson & Vinbergs (2010) sex sätt genom vilka ett ledarskap har ett gott inflytande på medarbetarnas arbetshälsa och som utgjorde ramarna för begreppet ledarskap i avhandlingen (se kapitlen ovan).

Ett gott ledarskap tar sina medarbetare i beaktande och involverar sina medarbetare genom att låta dem påverka arbetsmiljön, autonomin och kontrollen (Larsson & Vinberg 2010). Dessa aspekter återfinns tydligt i Bild 3 genom aspekterna *flexibelt* och *närvarande*. Larsson & Vinberg ser vidare att det är av betydelse att ledarskapet skapar strukturer vid behov, speciellt i situationer och stunder som präglas av stress. Aspekterna *kompetent* och *skapar arbetsgemenskap* i Bild 3 visar att även detta behov är tydligt identifierat hos anställda på ett socialkontor. Vidare ser Larsson & Vinberg att ett positivt inflytande sker då ledaren inspirerar sina medarbetare att se en högre mening i sitt arbete och då ledaren erbjuder intellektuell stimulans. Behovet av intellektuell stimulans och inspiration lyftes inte specifikt fram av informanterna i studien. Detta kan möjligen bero på att medarbetarna genom sitt val av yrke redan är inspirerade av det sociala området och behöver inte få det "förstärkt" av närchefen. Socialarbete på gräsrotsnivån är ofta mer praktisk till sin natur än intellektuell och har även alltid otillräckligt med resurser (Mänttari-van der Kuip, 2016) så tiden för intellektuell eftertanke och diskussion bland de anställda är möjligen begränsad.

Slutligen ser Larsson & Vinberg (2010) att ledaren kan påverka de anställda positivt om ledaren är karismatisk. Karisma hos ledarskapet togs inte upp av de anställda och framkommer därför inte i Bild 3, utan istället framför informanterna att det är viktigt att ledaren (den ledande socialarbetaren) är *kompetent*, *närvarande*, *flexibel* och *skapar arbetsgemenskap*.

Föreliggande avhandlings resultat är således delvis samstämmiga med Larsson & Vinbergs syn på hur ledarskapet kan inverka positivt på de anställdas välmående, vilket stärker resultatens möjlighet att generaliseras. De anställda på socialkontoret föredrar således ett mer substansbaserat ledarskap än ett mer inspirerande förändringsledarskap med tanke på sin arbetshälsa, trots att de arbetar i en ständigt föränderlig bransch. Detta grundbehov av substansledarskap kan ha sin grund i den ständigt närvarande bristen av resurser som socialkontorets anställda upplever. Informanterna i studien efterlyste tillgång till mera resurser för att kunna utföra ett tillräckligt grundligt arbete.

Det är viktigt för medarbetarnas arbetshälsa att närchefen är kapabel till och tar sig tid att identifiera personliga intressen och orosmoment hos medarbetarna (Anttonen & Räsänen 2009, Vataja et al 2007, Nyberg et al 2005). Det kräver tid att lära känna sina anställda och att upprätthålla denna relation. Shanks et al. (2015) påpekar att närchefer inom socialområdet idag har mer administrativa uppgifter, finansiellt ansvar och mindre administrativt stöd än tidigare. Den ledande socialarbetarens möjligheter till att spendera tid med sina medarbetare är begränsade. Welander et al. (2018) lyfter upp det att som anställd poängtera negativa följder av en otillräcklig budgetering och resursering inte alltid ses med blida ögon inom organisationen. Det är även en utmaning för den enskilda socialbyrån vars behov kan bli förbisedda i den större helhet vars budgetering kontoret ingår i. De ledande socialarbetare som deltog i föreliggande studie föredrog mera resurser till egna verksamheten framom en mer "närvarande" högre ledning, eftersom de upplevde sig få tillräckligt stöd av varandra.

Relationer kräver tid för att skapas och upprätthållas och utgör grunden för en fungerande arbetsgemenskap som är central för arbetshälsan hos de anställda på ett socialkontor idag. Här har de ledande socialarbetarna en betydande roll att spela om de så hinner.

7.1. Studiens begränsningar

Informanterna som deltog i föreliggande avhandling utgör en liten del av medarbetarna på socialkontoren i Helsingfors stad och är alla från samma socialkontor. Därmed speglar resultaten inte nödvändigtvis socialkontor överlag i Helsingfors eller Finland. Studien har dock strävat efter att illustrera de aspekter som är av betydelse för arbetshälsa och ledarskap. Förutom de aspekter som kommer fram i denna kvalitativa studie, kan även andra aspekter vara av betydelse i andra organisationer och arbetsmiljöer än den som studerats i föreliggande avhandling. Därtill befinner sig de anställda på socialkontor i en arbetsmiljö som snabbt förändras. Studien är erbjuder därför en inblick i just den tid som insamlingen av datamaterialet genomfördes i.

Min egen förförståelse har haft en inverkan på intervjuförloppet och påverkat hur

diskussionerna under intervjuerna utvecklats. Speciellt märks detta genom fenomen som varit närvarande i dialogen under intervjun utan att de klätts i ord i och med min förståelse och därmed är de osynliga i transkriberingarna. Vidare, i gruppintervjuer strävar deltagare ofta efter att "jämka" sina åsikter så att konsensus nås inom en grupp (jfr. Morgan, 2012, citerad i Pösö & Forsman, 2012), vilket möjligen syns i resultaten av denna studie då skillnaderna mellan de enskilda gruppintervjuerna inte uppfattades som stora. Samtidigt kan de "unisona" uppfattningarna även vara resultatet av en gemensam arbetsmiljö och avsaknaden av "hierarkier" bland de anställda.

Det har även varit en resurskrävande process att koordinera och genomföra avhandlingens intervjuer. Personligen hade jag underskattat de resursanspråk detta lade på avhandlingen och är mycket tacksam gentemot de informanter som gav sin tid för att ställa upp och även hjälpte mig finna andra möjliga informanter i målgruppen.

7.2. Avslutande reflektioner och framtida forskningsområden

Det är oroväckande att ett gott ledarskap som stöder arbetshälsan på en socialbyrå i praktiken kan, på grund av tidsbrist - försvagas; ledaren har då inte möjligheter att vara närvarande och att bidra till skapandet av en arbetsgemenskap på socialbyrån. Dessa två aspekter har nämligen enligt informanterna i föreliggande avhandling en stor betydelse för ledarskapet inverkar positivt på arbetshälsan.

Otillräcklig handledning i arbetsvardagen kan ytterligare öka risken för och förekomsten av rollkonflikter, utmattning och överbelastning hos medarbetarna. Något som studier visar att redan är vanligt förekommande inom det sociala området (Welander et al., 2018; Mänttari van Der Kuip, 2016; Blomberg et al., 2015). En ytterligare belastning gällande de anställdas möjligheter att upprätthålla en bra arbetshälsa är således inte välkommen. Här är det speciellt de med kort arbetserfarenhet som är utsatta (Blomberg et al., 2015). Något som även framkommer i avhandlingens intervjuer där informanter poängterar behovet av att aktivt ta emot och acceptera nya kollegor direkt från början. För att fungera bra behöver socialvården personal som också

har tillräckligt med tid för sin egen arbetsgemenskap och för sina relationer med kollegor och ledande socialarbetare. Det är viktigt att detta behov av tid för övrigt än direkt klientarbete tydligt förmedlas uppåt i organisationen så att det blir synligt.

Även själva arbetets utformning är i förändring (Sauni, 2019), t.ex. genom att digitalisering och distansarbete blivit allt vanligare. Det medför nya utmaningar för ledningen, eftersom det är, åtminstone delvis, ”annorlunda” att leda på distans och digitalt, än att leda ”traditionellt”. Hur distansledarskap uppfattas av anställda inom det sociala området är en intressant vinkel för framtiden.

Ett ytterligare intressant område för vidare forskning kunde vara att studera hur det sociala arbetet kunde se ut om det fanns tillräckligt med resurser? Idag är socialbyråns anställda starkt fokuserade på att hantera sin egen arbetsbörda för att aktivt utveckla sin egen arbetshälsa. Vad händer om de fick en möjlighet att utveckla sitt arbete och sin arbetshälsa istället för att endast nöja sig med en situation där man får ”kämpa på” varje dag för att klara av situationen? Informanterna i föreliggande avhandling är inte blinda för de möjligheter som kunde finnas, de är snabba på att identifiera vad som är viktigt och bra för deras arbetshälsa och för ett gott ledarskap. De besitter ett kunnande och en insikt som det vore mycket intressant att se utvecklas med ett tillräckligt stöd. Det positiva perspektivet i avhandlingen öppnade upp för en insikt i detta och kan utgöra ett värdefullt verktyg i framtiden, utan att förminska eller förringa de rådande utmaningar som finns inom det sociala områdets praktik.

Källförteckning

Adler, Alejandro & Seligman, E. P. Martin (2016) Using wellbeing for public policy: Theory, measurement and recommendations. *International Journal of Wellbeing*, 6:1.

Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula (2009) *Well-being at work – New innovations and good practices*. Arbetshälsoinstitutet, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Baldschun, Andreas; Hämäläinen, Juha; Töttö, Pertti; Rantonen, Otso & Salo, Paula (2019) Job strain and well-being among Finnish social workers: exploring the differences in occupational well-being between child protection social workers and social workers without duties in child protection. *European Journal of Social Work*, 22:1, 43–58.

Baumgardner, Steve & Crothers, Marie (2013) *Positive Psychology: Pearson New International Edition*. Pearson Education.

Blomberg, Helena; Kallio, Johanna; Kroll, Christian & Saarinen, Arttu (2015) Job stress among social workers: Determinants and attitude effects in the Nordic countries. *British Journal of Social Work*, 45, 2089–2105.

Cnaan, Ram & Kang, Chulhee (2011) Towards Valuation in Social Work and Social Services. *Research on Social Work Practice*, 21:4, 388–396.

De Simone, Stefania (2014) Conceptualizing Wellbeing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science*, vol 5:12.

Deci, L. Edvard & Ryan, M. Richard (2008) Hedonia, Eudaimonia, and Well-Being: An Introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1–11.

Ehrenreich, Barbara & Sjöström, Hans (2010) *Hur allt gick åt helvete med positivt tänkande*. Leopard, Stockholm.

Gassne, Jan (2008) *Salutogenes, Kasam och socionomer*. Mediatryck, Lunds universitet.

Gillham, Jane & Seligman, Martin (1999) Footsteps on the road to positive psychology. *Behaviour Research and Therapy*, 37, 163–173.

Goh, Joel; Pfeffer, Jeffrey & Zenios, A. Stefanos (2015) The Relationship Between Workplace Stressors and Mortality and Health Costs in the United States. *Management Science*, 62:2.

Helsingfors stad (2019) *Aikuissosiaalityön omavalvontasuunnitelma*. Social- och hälsovårdsområdet, Helsingfors stad 1.1.2019.

Hood, Christopher (1991) A public management for all seasons. *Public Administration Review*, 69:1, 3–19.

Karjalainen, Pekka; Metteri, Anna & Strömberg-Jakka, Minna (2019) *TIEKARTTA 2030 - Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuusselvitys*. Social- och Hälsovårdsministeriets publikationer 2019:41.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2009) Promises and pressures of critical reflection for social work coping in change. *European Journal of Social Work*, 12:3, 333–348.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2017) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur AB Lund.

Larsson, Johan & Vinberg, Stig (2010) Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3).

Linley, Alex; Joseph, Stephen; Harrington, Susan & Wood, Alex (2006) Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology* vol. 1:1.

Litchfield, Paul; Cooper, Cary; Hancock, Christine & Watt, Patrick (2016) Work and Wellbeing in the 21st Century. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13:12.

Mänttari-van der Kuip, Maija (2014) The deteriorating work-related well-being among statutory social workers in a rigorous economical context. *European Journal of Social Work*, 17:5, 672–688.

Mänttari-van der Kuip, Maija (2015) *Work-related well-being among Finnish frontline social workers in an age of austerity*. University of Jyväskylä: Jyväskylä studies in education, psychology and social research 524.

Mänttari-van der Kuip, Maija (2016) Moral distress among social workers: The role of insufficient resources. *International Journal of Social Welfare*, 25:1, 86–97.

Nyberg, Anna; Bernin, Peggy & Theorell, Töres (2005) *The impact of leadership on the health of subordinates*. National Institute for Working Life.

Pooler, David; Wolfer, Terry & Freeman, Miriam (2014) Finding Joy in Social Work: Interpersonal studies. *Journal of Contemporary Social Services*, 95:1, 34–42.

Pösö, Tarja & Forsman, Sinikka (2012) Message to Social Work Education: What Makes Social Workers Continue and Cope in Child Welfare? *Social Work Education*, 32:5, 650–661.

Salo, Paula & Rantonen, Otso (red.) (2016) *Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi*. Työterveyslaitos. Juvenes Print, Helsinki.

Sauni, Riitta (red.), (2019) *Policy för arbetsmiljö och välbefinnande i arbetet till år 2030*. Social- och Hälsovårdsministeriets publikationer 2019:5.

Schmid, Hillel (2006) Leadership Styles and Leadership Change in Human and Community Service Organisations. *Nonprofit Management & Leadership*, 17:2.

Seligman, Martin (1998) APA President address. *American Psychologist*, 8:1998.

Seligman, Martin & Csikszentmihalyi, Mihaly (2000) Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55:1, 5–14.

Shanks, Emelie; Lundström, Tommy; Wiklund, Stefan (2015) Middle Managers in Social Work: Professional Identity and Management in a Marketed Welfare State. *British Journal of Social Work*, 45, 1871–1887.

Sinokki, Marjo (2011) *Social factors at work and the health of employees*. KELA research department, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä.

Vataja, Katri; Seppänen-Järvelä, Riitta; Vanhanen, Tuomas (2007) *Sosiaalitoimisto työympäristönä: Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta*. Stakes, Helsinki. Yhteiskuntapolitiikka 72:4.

Welander, Jonas; Astvik, Wanja & Hellgren, Johnny (2017) Stressrelaterad ohälsa och arbetstrivsel hos medarbetare och chefer i socialtjänsten. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 23:2, 8–26.

Welander, Jonas; Astvik, Wanja & Isaksson, Kerstin (2018) Exit, silence and loyalty in the Swedish social services - the importance of openness. *Nordic Social Work Research*, 9:1, 85–99.

Yliruka, Laura; Koivisto, Juha & Karvinen-Niinkoski, Synnöve (2009) *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen*. Yliopistopaino, Helsinki.

Länkar

Arbetshälsoinstitutet (2019) Pressmeddelande 28.11 2019. Tillgängligt:

<https://www.ttl.fi/sv/arbetshalsoinstitutet-vill-att-arbetsplatserna-borjar-tillampa-metoder-som-forebygger-psykisk-ohalsa/>

Arbetsmiljöverket (2019) Tillgängligt:

<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/>

Business Roundtable (2020) Tillgängligt:

<https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

Forskningsetiska delegationen (2009) Tillgängligt:

<https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/etiskaprinciper.pdf>

Helsingin Sanomat (2020) *Lujasti lempeä*. Maaret Kallio kolumn. Tillgängligt:

<https://www.hs.fi/blogi/lujastilempea/art-2000006347291.html>

Social- och Hälsovårdsministeriet (2018) *Arbetshälsa*. Tillgängligt:

<http://stm.fi/sv/arbetslivet/arbetshalsa>

Social- och Hälsovårdsministeriet (2017) *Kommuninfo om utkomststödets förändring*.

Tillgängligt:

<https://stm.fi/documents/>

[1271139/3899844/20170213_Kuntainfo_3_2017_+3ii17_verkkoon.pdf/8c83d052-e0a4-4e23-a32f-f792dcd1a908/20170213_Kuntainfo_3_2017_+3ii17_verkkoon.pdf.pdf](https://stm.fi/documents/1271139/3899844/20170213_Kuntainfo_3_2017_+3ii17_verkkoon.pdf/8c83d052-e0a4-4e23-a32f-f792dcd1a908/20170213_Kuntainfo_3_2017_+3ii17_verkkoon.pdf.pdf)

Statsrådet (2018) *Mikä on sote-uudistus?* Tillgängligt:

<https://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>

THL, Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (2019) *Sosiaalialan tiedonhallinnan sanasto*.

Tillgängligt:

<https://thl.fi/documents/920442/2920708/>

[sosiaalialan_tiedonhallinnan_sanasto_versio_5-0_korjattu.pdf/325fdce8-9a7d-4f5c-96b7-d4690743b80f](https://thl.fi/documents/920442/2920708/sosiaalialan_tiedonhallinnan_sanasto_versio_5-0_korjattu.pdf/325fdce8-9a7d-4f5c-96b7-d4690743b80f)

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguiden

Del 1: Arbetshälsa

- Vad innebär en bra arbetshälsa för dig?
- Hur kan en bra arbetshälsa upprätthållas?
- Vad påverkar din arbetshälsa?
- Har du möjlighet att påverka din arbetshälsa?
- Vad har arbetsmiljön för betydelse för arbetshälsan?
- Har ledarskapet någon inverkan på arbetshälsan?
- Har du något du vill ändra på gällande din arbetshälsa?
- Har din förman någon roll i det?
- Hur många förmän har du?

Del 2: Ledarskap

- Vad innebär ett bra ledarskap för dig?
- Påverkar din förmans ledarskap din personliga arbetshälsa?
- Vad gör din förman som påverkar din arbetshälsa positivt?
- Har du möjlighet att påverka ledarskapet?
- Vad kunde din förman göra för att påverka positivt på arbetshälsan?
- Tidigare erfarenheter av positiv inverkan på arbetshälsan genom ledarskapstilen?
- Vad tycker du om ledarskapet på din arbetsplats?

Avslutning

- Något du vill tillägga?
- Tack!

Bilaga 2: Samtyckesblankett

Hej,

Tack för att du vill medverka i min undersökning!

Deltagande i denna intervju är helt frivilligt och du som informant kan när som helst avbryta ditt deltagande. Allt som diskuteras under intervjun kommer endast att användas för studiesyftet, intervjun bandas in för att möjliggöra transkribering.

Du som informant är anonym och inga namn eller identifikationsuppgifter framkommer i transkriberingen av intervjun. Den färdigblivna avhandlingen skickas till dig om du önskar det.

Jag deltar frivilligt och är informerad om studiens syfte:

Helsingfors den
